

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS EN LOS
JEFES DE ÁREA DE LA CLÍNICA MATERNO INFANTIL SAN LUÍS DE
BUCARAMANGA.**

MAYRA ALEJANDRA ARGÜELLO VEGA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA
ORGANIZACIÓN
BUCARAMANGA**

2014

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS EN LOS
JEFES DE ÁREA DE LA CLÍNICA MATERNO INFANTIL SAN LUÍS DE
BUCARAMANGA.**

MAYRA ALEJANDRA ARGÜELLO VEGA

**Trabajo de grado presentado para optar al título de Especialista en Gestión para el
Desarrollo Humano en la Organización**

Asesora: MARÍA ELVIRA VILLAR DUARTE

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA
ORGANIZACIÓN
BUCARAMANGA**

2014

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	5
Introducción	7
Problema De Investigación	8
Descripción Del Problema.	8
Planteamiento Del Problema	10
Justificación Del Problema.	10
Delimitación Del Problema	16
Objetivos	17
General	17
Específicos	17
Marco De Referencia	18
Contexto Organizacional	18
Marco Teórico	21
Administración De Recurso Humano	21
Objetivo Del Recurso Humano	21
¿Qué Se Entiende Por Competencias?	22
Características De Las Competencias	25
Ventajas De La Capacitación Para El Desarrollo De Competencias	26
Clasificación De Competencias	28
Competencias Corporativas	31
Liderazgo Y Competencias	32
Formación En El Puesto De Trabajo	32
Principios Rectores De La Capacitación.	36
Marco Conceptual	38
Metodología	40
Tipo De Investigación	40
Muestra	40
Recolección De Información	41
Instrumentos	41
Resultados Y Análisis De La Información	45
Conclusiones	66
Recomendaciones	67
Referencias	69
Anexos	75

Lista de Gráficas

<i>Grafico 1:</i> Resultados a Nivel General de la Encuesta de Clima Organizacional del año 2013	14
<i>Grafico 2:</i> Estructura Organizacional General. Tomado de Manual de Inducción (2013).	20
<i>Grafico 3:</i> Definición de Competencias.	23
<i>Grafico 4:</i> Ventajas de un Programa de Capacitación Por Competencias.	27
<i>Grafico 5:</i> Clasificación de Competencias	28
<i>Grafico 6:</i> Desarrollo del Talento Humano Basado En Competencias.	30

Resumen

Los procesos de formación y/o capacitación por competencias cada día cobran mayor importancia en las organizaciones. Contar con personal calificado, preparado, conlleva sin duda alguna a obtener mejores y mayores resultados. Prodem (2004), empresa de consultoría dedicada al desarrollo de competencias, afirma que la capacitación basada en competencias permite que los participantes ganen confianza, dominio y conozcan exactamente las competencias que deben desarrollar para un desempeño óptimo en su trabajo. Así mismo, establece que trabajar bajo modelos de competencia, permite que el tiempo de capacitación se use más eficiente y efectivamente.

Enmarcado en estos postulados se realizó este estudio, el cual tuvo como objetivo diseñar un programa de capacitación para contribuir en el desarrollo y potencialización de las competencias Corporativas en los jefes de área, en la mejora del clima organizacional y en la prestación del servicio de la Clínica Materno Infantil San Luís. Para dar cumplimiento al objetivo planteado, se establecieron tres fases 1) Diseño y aplicación de una encuesta conformada por 15 preguntas para determinar el conocimiento que tenían en relación al intento estratégico y su aporte en base a este, al igual que indagar si conocían las competencias corporativas establecidas en la institución, 2) Diseño y desarrollo de un grupo focal contando con la presencia de 10 jefes de área, espacio en el que se compartieron los resultados obtenidos en la encuesta, al igual que se estableció la importancia de las competencias corporativas para el rol que desempeñan como líderes, identificando claramente el interés por obtener conocimientos y desarrollar habilidades, ; 3) Como último aspecto se llevó a cabo una revisión documental para obtener mayor

soporte y consolidar de tal forma un plan de capacitación completo generando con ello un gran aporte para la clínica Materno Infantil San Luís.

Los resultados de las encuestas, arrojaron que la mayoría de los jefes poseen la claridad en el papel que desarrollan en la clínica para alcanzar los objetivos y metas trazadas, e identifican las competencias corporativas, sin embargo resaltaron que no se ha trabajado en el desarrollo e incorporación de las mismas; en el grupo focal se co - creó el plan de formación, logrando obtener los temas que consideran ellos son esenciales en su desarrollo como líderes de procesos y mentores de sus subalternos.

Se recomienda para que este Plan de Formación se desarrolle con éxito tener en cuenta las apreciaciones dadas por los jefes de área en relación a tiempo, metodologías, temas abordar, puesto que permitirá alcanzar el objetivo de aprender a desarrollar las habilidades estrategias para su rol dentro de la institución, generando crecimiento propio, al igual que les permita ser medios de transmisión de conocimiento con sus equipos de trabajo.

Palabras clave: Competencias Corporativas, Jefes de Área, Capacitación, Clima Organizacional, Servicio, Formación, Clínica Materno Infantil San Luís.

Introducción

El cambio cada día se hace más evidente dentro de las organizaciones trayendo consigo mayor exigencia hacia las empresas y sus empleados, en cuanto a la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades, competitividad, eficacia, calidad en el servicio e innovación, todo esto, con el fin de dar cobertura a las necesidades tanto individuales como profesionales y empresariales.

Es la preparación y formación continua, sin duda alguna, la clave que conlleva a que las empresas y sus colaboradores sobresalgan en relación a la competitividad en el mercado; profesionales capacitados bajo modelos de competencia, es decir capaces de aplicar sus conocimientos acompañados de habilidades desarrolladas previamente conlleva a mayor éxito dentro del contexto laboral.

Por lo dicho anteriormente La Clínica Materno Infantil San Luís de la ciudad Bucaramanga, se interesó en diseñar un programa de capacitación que le permita a los líderes de procesos desarrollar y potencializar las competencias corporativas ya que son ellos los modelos a seguir dentro de la institución.

Problema de Investigación

Descripción del problema.

Gestión del talento humano, es sin duda uno de los procesos claves para el logro y cumplimiento de los objetivos de una compañía. Trabajar por y con las personas es un desafío que conlleva mayor preparación y la búsqueda de nuevos modelos de crecimiento y aprendizaje, tal como lo plantea Chiavenato (1993), el principal objetivo de la Administración de Recursos Humanos es mejorar las condiciones ofrecidas al personal de la empresa con el fin de formar trabajadores responsables desde el punto de vista estratégico, ético, laboral y social.

Recurso Humano, está encaminado a aportar de manera estratégica al proceso productivo de la organización, buscando que éste último sea más eficaz como resultado del proceso de selección y contratación de los mejores talentos disponibles en el mercado. El proceso de selección, es el primer paso del éxito para lograr conformar grandes equipos de trabajo y talento humano con calidad, pero aun cuando juega un papel fundamental, no determina un buen resultado en cuanto variables como el desempeño, actitud del servicio, entre otras, de las cuales una gran parte es responsabilidad de las compañías, ya que es vital brindar herramientas al empleado que contribuyan a su crecimiento, motivación, sentido de pertenencia, a la vez que son valor agregado y diferenciador. En otras palabras, la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para potencializar sus conocimientos (Bohlander, Snell & Sherman, 1993).

Alles (2005) plantea que un buen empleado está compuesto por tres pilares fundamentales que lleva al trabajador a desarrollar al máximo su potencial laboral. Estos pilares son, Selección; Desempeño y Desarrollo, siendo este último vital para el mejoramiento a nivel general de la organización.

Por lo dicho anteriormente, es importante incorporar modelos de capacitación que permitan la adquisición de conocimiento y el desarrollo de habilidades que contribuyan al aumento en el desempeño laboral, clima organizacional al tiempo que genere crecimiento al colaborador en el área profesional y personal. Se hace necesario contar con programas que fortalezcan el desarrollo del empleado dentro de la organización, y aún más cuando los cargos corresponde a líderes o jefes de departamentos o áreas quienes cuentan con un grupo de subalternos que toman como ejemplo su comportamiento y conocimiento, pues si bien es cierto que cada persona ha desarrollado ciertas competencias o habilidades, existen otras tantas que se deben trabajar y que son producto de un proceso formativo y del contacto con experiencias reales que generen mayor apropiación de lo aprendido. La principal ventaja de la formación en el puesto de trabajo es que se puede desarrollar de forma simultánea con la actividad productiva, lo cual supone un beneficio para la empresa. Además, al realizarse en el mismo espacio donde se desarrolla el empleo, el empleado sabe que lo aprendido tendrá una aplicación práctica.

Por lo expuesto, surge el interés de la Clínica materno infantil en establecer un programa de capacitación por competencias que vaya orientado específicamente a 27 profesionales que ocupan el cargo de jefes de área ya que son estos los encargados de guiar a un grupo de trabajo de la manera más idónea. Cabe resaltar, que parte de las personas que ocupan estos cargo, se destacan por ser los mejores en sus áreas en cuanto a conocimiento,

y sus habilidades de gestión deben ser fortalecidas como se evidencia en los resultados obtenidos en la encuesta de Clima Organizacional desarrollado en el 2013 y en la relación de PQRS presentadas por los usuarios durante el año 2013. Cabe anotar que hasta el momento no se han desarrollado programas formativos orientados a fortalecer las competencias del personal, puesto que dicha institución se encuentra implementando el modelo de competencias, dando inicio a este, con las actividades de mayor relevancia como: Selección, entrevistas y evaluación.

Planteamiento del problema

¿Cuáles son las temáticas que debe contener el programa de formación por competencias para la potencialización y desarrollo de estas en los jefes de área y así mismo contribuir en la mejora del clima organizacional y la prestación del servicio de la Clínica Materno San Luís de Bucaramanga?

Justificación del problema.

Los procesos de formación y capacitación, se han convertido hoy por hoy en un pilar clave para el cumplimiento de logros corporativos principalmente en temas de productividad y clima organizacional. La globalización y el cambio continuo de la demanda organizacional, ha conllevado a que las compañías se vean en la tarea de incorporar mecanismos que contribuyan al desarrollo.

Según Martínez y Martínez (2009), “actualmente los encargados de la capacitación en las empresas se ven enfrentados a preguntas para las que no existen respuestas fáciles. ¿Cómo identificar las necesidades de capacitación?; ¿cómo organizar acciones formativas eficaces y a costos razonables?; y ¿cómo evaluar los resultados y el impacto de la

capacitación en el quehacer de la empresa?, son interrogantes que exigen un análisis cada vez más profesional”. Pág. 5.

Es por esto que Recursos Humanos día a día asume procesos más complejos, ya que se debe estar en la indagación constante, en observación frente al proceso externo e interno de la compañía, buscando siempre ser generadores de componentes estratégicos en procesos productivos de la empresa, ya que el objetivo de Recursos Humanos en cualquier organización es lograr que el desempeño de los trabajadores se ajuste a lo deseado, en términos de conductas y rendimiento productivo (Martínez y Martínez, 2009).

La mejor manera de aprender es con la práctica. Ésta es la base de la formación en el puesto de trabajo, un método muy efectivo que consiste en que los empleados aprendan mientras trabajan y se enfrentan a situaciones reales. Sin duda alguna, tal como se ha expuesto, es la capacitación y entrenamiento constante del personal bajo el modelo de competencias, la que conlleva a obtener grandes resultados en la empresa. El proceso formativo se ha vuelto indispensable, puesto que ya no se trata solo de impartir información general acerca de una organización, sino de enseñar a los empleados al desarrollo de sus habilidades y capacidades, apoyando estratégicamente el cumplimiento de los logros de la compañía.

Brindar procesos formativos al personal trae inmerso un sin número de beneficios, no solo en el área de trabajo, sino también aporta a las diferentes áreas que comprenden al ser humano (familiar – social). En cuanto al contexto laboral, según prodem, empresa de consultoría dedicada al desarrollo de competencias (2004), “las ventajas de la capacitación basada en competencias radica en que los participantes ganan confianza a medida que tienen

éxito en el dominio de las competencias, conocen exactamente las competencias que deben desarrollar, el tiempo de capacitación se usa más eficiente y efectivamente, y una parte importante de la capacitación se destina a evaluar la capacidad de cada participante para desempeñar las habilidades esenciales de su trabajo”. Así mismo impacta directamente en la motivación, productividad, relaciones interpersonales, servicio al cliente, liderazgo, comunicación asertiva, entre otros, y aún más, cuando se abordan competencias específicas a desarrollar. Según Alles (2005), las competencias solo se potencializan cuando se trabajan de forma continua, es decir es necesario estar en constante entrenamiento para alcanzar un desarrollo óptimo e integral.

La Clínica Materno Infantil San Luís ha venido trabajando bajo el modelo de gestión por competencias estructurando para ello: Perfiles de cargo basados en competencia, Entrevistas por competencia, Evaluación de Desempeño basado en competencias. Aun cuando se han desarrollado estas incorporaciones, hasta el momento no se ha trabajado en lo concerniente a procesos de capacitación basados en competencias.

Hay por tanto un interés del área de recursos humanos y de la dirección, por contar con un programa de capacitación basado en competencias que permita en primer momento poder formar a quienes lideran las diferentes áreas de esta entidad. Se busca con ello poder articular el conocimiento y desarrollo de habilidades en pro del mejoramiento en la prestación del servicio, pero antes que nada, en fortalecer relaciones de equipos de trabajo. Sin duda alguna se conoce, que la persona encargada de los procesos es quien debe tomar la batuta en ejemplo, ser consecuente y coherente frente a los valores, competencias y políticas planteadas por la entidad, porque solo de esta manera se contara con equipos de trabajo

sólidos y motivados, con la firme intención de trabajar por prestar un mejor y mayor servicio a la comunidad.

Durante el año 2013, se registraron 73 quejas y reclamos presentados por los pacientes de la clínica Materno Infantil, en relación a la actitud del servicio, demora en los procesos y procedimientos a efectuar, entre otros. Son este tipo de resultados los que generan preocupación puesto que es necesario tomar medidas correctivas. Por tal razón en primer momento se trabajará con los jefes área, de tal manera que al formarlos a ellos, estos se conviertan en una curva de enseñanza y aprendizaje para sus subalternos.

Así mismo, los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional, realizada a 205 colaboradores de la entidad, donde las variables que se pretendían identificar eran: Objetivos, Cooperación, Relaciones Interpersonales, Liderazgo, Control, Toma de Decisiones, Motivación. Ver gráfico 1.

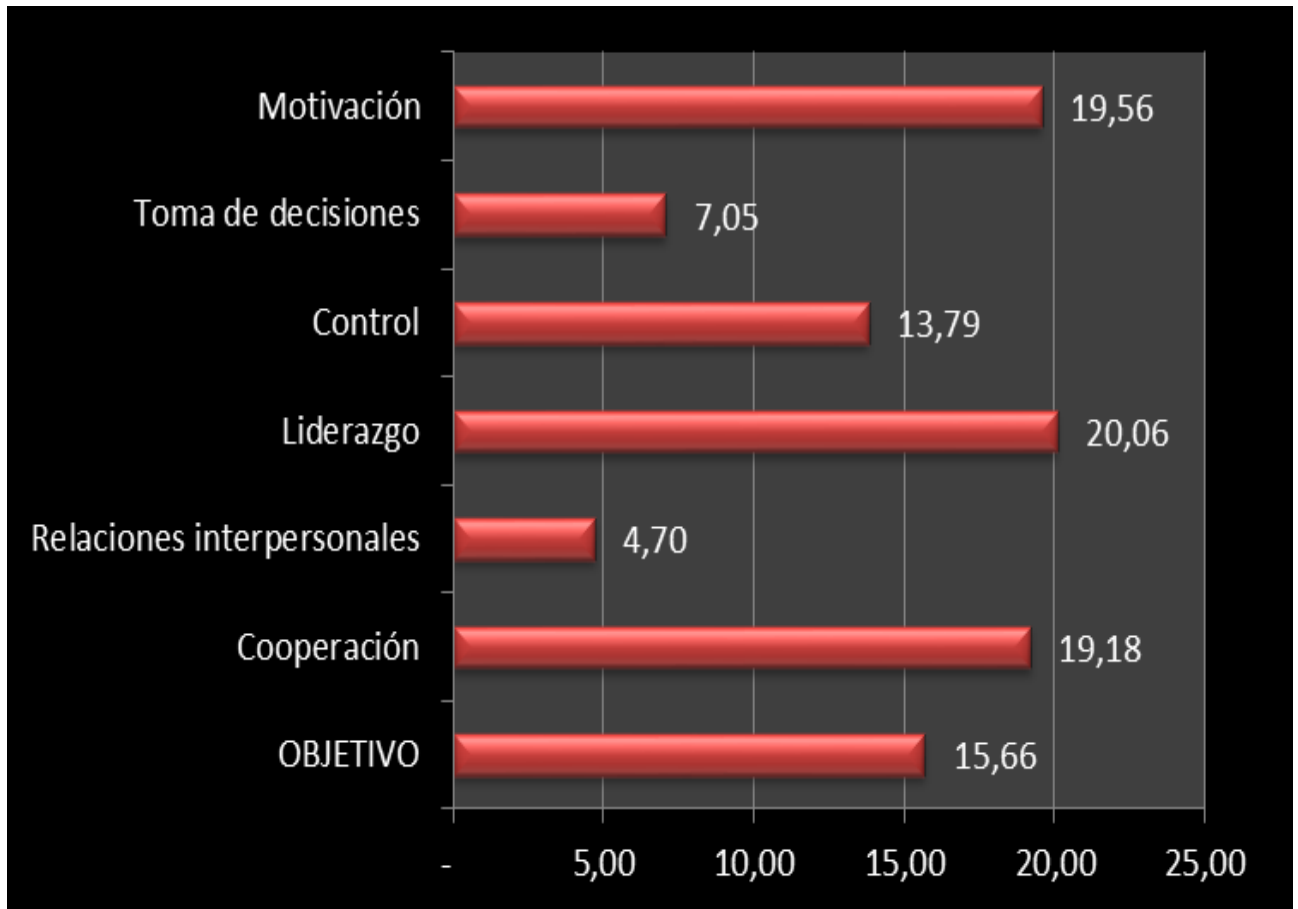


Grafico 1 Resultados a Nivel General De La Encuesta De Clima Organizacional del año 2013.

Se logra evidenciar de acuerdo al grafico que el clima organizacional presenta inconvenientes, principalmente en tres variables que tienen puntuación negativa o inferior al 15%, las más bajas son: Toma de Decisiones con 7.05%; Relaciones Interpersonales con el 4.70%; y Control con el 13.79%, por lo tanto se establece la necesidad de contar con herramientas que potencialicen y mejoren dichos comportamientos.

Por los argumentos expuestos, se hace necesario contar con un programa de capacitación por competencias, enfocado a los jefes de área de la Clínica Materno infantil de Bucaramanga, puesto que si se cuenta con mentores ejemplo y capaces de liderar a su equipo de trabajo bajo vías de comunicación asertiva, participación en toma de decisiones, relaciones interpersonales eficientes, se contribuye no solo al mejoramiento del clima, sino también de la productividad y sentido de pertenencia, lo que trae inmerso niveles de rotación bajos y con ello se impacta al tiempo en la prestación del servicio, puesto que es claro que cuando el personal se encuentra a gusto en su sitio de trabajo, su labor será realizada de una manera profesional e idónea.

Por medio de la construcción y diseño de un programa de capacitación basado en competencias para los jefes de área, se contribuye al mejoramiento y crecimiento constante en relación al aprendizaje continuo. Se pretende construir un programa formativo que apunte al crecimiento de las habilidades del personal como también incidir en el clima organizacional y en la prestación del servicio de tal manera que se logren disminuir las quejas y reclamos por parte de los usuarios, aportando de esta manera al cumplimiento de la visión.

Esta investigación sirve para contribuir en primera instancia al desarrollo del modelo de gestión por competencias, el cual cada día cobra mayor importancia dentro de las

organizaciones apuntando a vincular personas integrales, es decir que posean conocimiento pero también que cuenten con las habilidades y competencias pertinentes para el desarrollo óptimo de la función a realizar. Como también, sea un medio estratégico para impactar positivamente el clima organizacional y a su vez, generar mejora en la prestación del servicio.

Para el investigador del presente estudio, poder aportar en la construcción de una herramienta que permita formar profesionales en el desarrollo de habilidades y capacidades, es sin duda un factor motivacional, ya que despierta el interés de investigar y poder proporcionar un programa que apunte a la mejora de las falencias presentadas y a su vez que este encaminado estratégicamente al cumplimiento de metas y objetivos que como entidad se tienen establecidas.

Delimitación del problema

El presente estudio tiene como foco el diseño de un programa de formación para el desarrollo y potencialización de las competencias corporativas de los 27 jefes de área de la clínica materno infantil San Luís, como también ser una vía estratégica para el mejoramiento del clima organizacional y la prestación del servicio, al tiempo que se fortalece el modelo de gestión por competencias en el cual la clínica ha venido trabajando.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un programa de capacitación que contribuya en el desarrollo y potencialización de las competencias Corporativas en los jefes de área, en la mejora del clima organizacional y en la prestación del servicio de la Clínica Materno infantil San Luís.

Objetivos Específicos

Identificar el conocimiento que tienen los jefes de áreas en relación a las competencias corporativas establecidas por la Clínica Materno Infantil San Luís de Bucaramanga.

Indagar sobre la importancia de las competencias corporativas en el rol que desempeñan como líderes de procesos.

Establecer las temáticas a trabajar junto con el apoyo de los jefes de área de la clínica materno infantil San Luís de Bucaramanga.

Marco de Referencia

Contexto organizacional

La clínica Materno infantil San Luís, es una entidad prestadora de servicios de salud especializados en la mujer y el niño, certificada con ISO 9001 en la gestión de calidad, siendo la única en el Nororiente Colombiano encargada de brindar este tipo de atención apoyados en la actualización, tecnología, conocimiento científico y valores éticos y morales.

Fue fundada en 1981, por tres reconocidos pediatras, quienes junto a un equipo de gineco obstetras de la ciudad decidieron emprender la construcción de la que hoy por hoy es la Clínica Materno infantil San Luís. Diez personas dieron inicio a este gran sueño, en el que hoy hacen parte más de 500 profesionales especializados en diferentes ramas.

Servicio con calidad, atención oportuna con talento humano especializado y mejora continua en los procesos, son factores que día a día conllevan a que la Clínica sobresalga por su labor. Modernas infraestructuras y equipos de última tecnología les permite ofrecer servicios médicos con calidad. Lo anterior fue tomado del video institucional de la clínica Materno Infantil San Luís. (<http://www.youtube.com/watch?v=LWr1jyJwoXw>).

Misión

Somos una organización especializada en prestar servicios de salud a la mujer y el niño. Es nuestro compromiso ofrecer un servicio de alta calidad, apoyados en la actualización, la tecnología, el conocimiento científico y los valores éticos y morales. Mejoramos nuestros procesos para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo contribuyendo así con el crecimiento de la sociedad.

Visión

Al año 2015 consolidar el liderazgo obtenido en la atención integral en salud para la mujer y el niño del Nororiente Colombiano, desarrollando programas de prevención y planes de desarrollo científico, tecnológico, y educativo, apoyados en un equipo de trabajo competente y comprometido con la satisfacción de los usuarios, la comunidad y el medio ambiente.

Nuestros valores

Integridad, Actitud de servicio, Cooperación y Responsabilidad Social

Ubicación geográfica

Se encuentra ubicada en la Calle 48 # 25-56 Barrio Nuevo Sotomayor de la ciudad de Bucaramanga – Santander.

Teléfono: **(7) 6430026**

www.clinicasanluis.com.co

Nuestros servicios

Esta entidad, presta a la comunidad 24 servicios como: Servicio VIP, Hospitalización, urgencias, UCINP, unidad de medicina materno fetal, cirugía y sala de partos, laboratorio clínico, vacunación, imágenes diagnósticas (niños-adultos), Unidad de hemato-oncología pediátrica, terapia integral, consulta externa, pediatría, Neuro- ortopedia infantil, cardiología infantil, endocrinología, Nefrología Infantil, nutrición, ginecoobstetricia, Gastropediatría, Perinatología, Genética, Ortopedia infantil y del adulto y Cirugía Pediátrica.

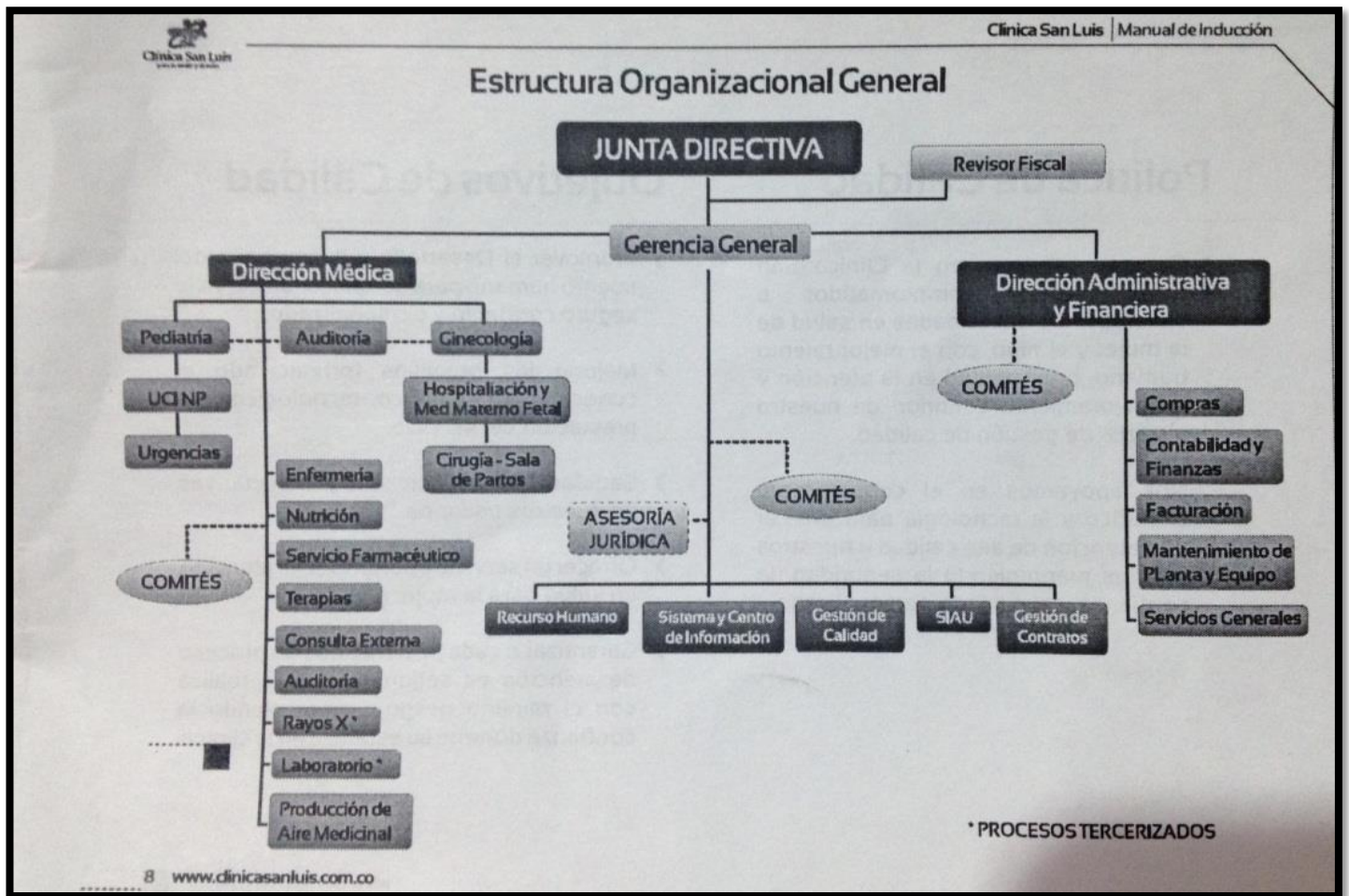


Grafico 2: Estructura Organizacional General. Tomado de Manual de Inducción (2013).

Marco Teórico

Administración de Recurso Humano.

Según Chiavenato (1993) la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Es decir, que administrar el recurso humano significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable logrando que permanezca en la organización, disminuyendo así la rotación de personal.

Objetivo del recurso humano

El principal objetivo de la Administración de Recursos Humanos es mejorar las condiciones ofrecidas al personal de la empresa con el fin de formar trabajadores responsables desde el punto de vista estratégico, ético, laboral y social.(Chiavenato, 1993). Butteris (2000) en su libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los Roles para crear una organización de alto rendimiento, manifiesta que el objeto de los Recursos Humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios; Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización;. Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución y satisfacción plena de Recursos humanos y alcance de objetivos individuales; Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles; Contribuir al éxito de la empresa o corporación; Responder ética y socialmente

a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la empresa; Apoyar las aspiraciones de los trabajadores que componen la empresa; Cumplir con las obligaciones legales; Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización (Butterris, 2000).

La Administración de Recurso Humano busca compaginar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado del proceso de selección y contratación de los mejores talentos disponibles en el mercado. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para potencializar sus conocimientos (Bohlander, Snell & Sherman, 1993). Basado en lo anterior, la mejor forma para seleccionar el mejor talento del mercado es realizando una selección basada en competencias, más aun cuando los cargos a seleccionar son jefes o directivos, en estos casos se recurre a un tema que en el país aún es nuevo si se compara con Inglaterra, Australia, Alemania o Estados unidos; los cuales llevan implementando este modelo ya hace varios años (Iberfop-oei, 1998).

¿Qué se entiende por competencias?

A continuación en el grafico N° 3 se relacionan las definiciones dadas por algunos autores.

Fuentes	Definiciones
Arguelles (1996).	El concepto de competencia permite un significado de unidad e implica que los elementos del conocimiento solo funcionan y son exitosos cuando se unifican. Se entiende que los componentes de la competencias por separado no son significantes; ser competente implica el dominio de la totalidad de elementos y no sólo de alguna(s) de las partes
Diccionario Webster	Cualidad o estado de ser competente corresponde a la propiedad de un campo embrionario que lo capacita para responder de una manera característica a un organizador.
Gayol (2009)	Combinación integrada por conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno de una tarea en diversos contextos como educativo, judicial, empresarial, social y laboral
Iberfop-oei, (1998).	Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada"
Real Academia española (1997)	Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado
Rosales (2008)	Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada"

Grafico 3: Definición De Competencias.

En consecuencia a lo anterior, las competencias son un elemento que permite integrar en un mismo concepto, el:

- **SABER:** El conocimiento es elemento básico e indispensable para poder desarrollar una actividad de manera exitosa.
- **PODER:** serie de habilidades clave para desempeñar con éxito un trabajo.
- **QUERER:** actitud favorable frente a la actividad a realizar.

Si los tres elementos (conocimientos, habilidades y actitudes) son los que configura las competencias, es indispensable poder, no sólo puntualizar, sino también observarlas y medirlas en el grado que requiera la empresa. (Fontanillis, & Molina,2012).

Para este estudio las competencias a trabajar son las laborales. Según la serie 22 del Ministerio de Educación Nacional Colombia Aprende, desarrollar competencias laborales, implica desarrollar competencias asociadas a la productividad y a la competitividad; estableciendo que las competencias generales son aquellas que aplican a cualquier clase de trabajo y sector económico y las específicas se relacionan con el saber propio de una ocupación.

Por tanto, desde la perspectiva de las competencias laborales se reconoce que las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo no depende únicamente del aprendizaje escolar formal, sino también del aprendizaje experimentado en su lugar de trabajo. Por lo mismo, se reconoce que no bastan los certificados, títulos y diplomas para calificar a una persona como competente laboral o

profesionalmente, por consiguiente, es importante evidenciar sus competencias en el campo de acción (Barr & Tagg, 1999).

De forma consecuente a lo anteriormente dicho, se establece que la forma más idónea para evidenciar una competencia, es en la práctica mediante el cumplimiento de criterios de desempeño claramente delimitados. Los criterios de desempeño, entendidos como los resultados esperados en términos de resultados de aprendizaje (evidencias), establecen las condiciones para inferir el desempeño; ambos elementos (criterios y evidencias) son la base para evaluar y determinar si se alcanzó la competencia. Es por ello que se establece que los criterios de evaluación están estrechamente relacionados con las características de las competencias establecidas (Arguelles, 1996).

Características de las competencias

Las competencias aparecen inicialmente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado; por lo mismo se presentó la necesidad de capacitar de manera continua al personal, independientemente del título, diploma o experiencia laboral previos. Es en este contexto donde nacen las denominadas competencias laborales, de las cuales se han determinado múltiples definiciones, pero todas ellas presentan inconvenientes por su reduccionismo o falta de especificidad con otros conceptos (Tobón, 2005).

Sin embargo, las competencias parecen tener en la actualidad, una conceptualización y un modo de operar en la gestión de recurso humano que permite una mejor unión entre trabajo, gestión y educación. Desde una perspectiva y organización sistémica las competencias han sido consideradas como un sistema nacional de certificación legalmente establecido. Es

decir que más que una moda empresarial se trata es de un vínculo entre trabajo, educación formal y capacitación (AFNOR, 1996).

Como lo ha expresado el consejo de Normalización y certificación de competencias laborales de México (CONOCER) Tomado de <http://www.oitcinterfor.org/node/2704>, el enfoque de competencias puede ser considerado como una herramienta capaz de proveer una conceptualización, un lenguaje, un modo de hacer común para el progreso de los recursos humanos en la organización.

Ventajas de la Capacitación para el desarrollo de competencias

Algunas de las ventajas de implementar y desarrollar programas de este tipo. Ver gráfico N°4.

Fuentes	Ventaja
Alles, (2002).	Las personas y sus conocimientos son un factor importante de productividad y determinante a la hora de definir ventajas competitivas
Delgado, (2010)	Es la mejor herramienta que el trabajador tiene para demostrar que su trabajo si aporta a los objetivos de la organización.
	Produce un intercambio de información que permite a cada proceso obtener las competencias como insumo y al modelo como tal, información para su mantenimiento.
Morfín, (1996).	La empresa constituye un patrón que permite establecer si un trabajador es competente o no, independientemente de la forma en que la competencia haya sido adquirida"
Programa iberoamericano para el diseño de la formación profesional (1998)	Establecer un programa por competencias le permite a la empresa constituir un sin número de habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño del futuro trabajador y potencializar y mejorar las de los empleados ya vinculados.

Grafico 4: Ventajas De Un Programa de Capacitación Por Competencias.

Clasificación de Competencias

En relación a los tipos de competencias existentes, se presentan diversas categorizaciones. Dentro del grafico 5, se encuentran las planteadas por algunos autores del tema.

Fuente	Niveles	Definición
Arguelles (1996)	Las competencias se pueden desglosar en unidades de competencia, definidas dentro de la conformación de saberes teóricos y prácticos que describen acciones específicas a alcanzar, las cuales deben ser identificables en su ejecución. Tienen un significado global y se les puede percibir en los resultados esperados en el campo de acción, lo que hace que su estructuración sea similar a lo que comúnmente se conoce como objetivos	
Claude Levy – Leboyer (2000)	Competencias individuales	Hace referencia a las cualidades y conocimiento de un individuo que contribuyen al cumplimiento de la misión y visión de una empresa
	Competencias empresariales	Se reflejan en el posicionamiento de dicha organización en el mercado.
Gonzi (1996).	Competencias básicas	Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión; en ellas se encuentran las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas, muchas de las cuales son adquiridas en los niveles educativos previos (por ejemplo el uso adecuado de los lenguajes oral, escrito y matemático).
	Competencias genéricas	son la base común de la profesión o se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas
	Competencias específicas	son la base particular del ejercicio profesional y están vinculadas a condiciones específicas de ejecución
Spencer y Spencer (1999)	Competencias Basicas	Destrezas y conocimientos

	Competencias específicas	concepto de uno mismo, rasgos de personalidad y actitudes
	Competencias de logro acción,	
	Competencias de ayuda y servicio	
	Competencias de influencias	
	Competencias gerenciales	
	Competencias cognoscitivas	
	Competencias de eficacia personal	

Grafico 5: Clasificación De Competencias

Para este caso en particular las competencias a trabajar en los jefes de área de la Clínica Materno Infantil, son las competencias corporativas, es decir, aquellas competencias que deben tener todo el personal de una compañía y que van orientadas al cumplimiento de la misión y la visión de la Clínica. En este orden de ideas y partiendo de lo antes mencionado, dentro el Manual de Inducción, (2013) se tiene estipulado cinco competencias corporativas para el personal:

1. Planificación y organización
2. Integridad
3. Actitud del servicio
4. Manejo del Estrés
5. Trabajo en equipo

Siendo precisamente estas competencias las que se buscan instaurar y/o reforzar en el personal de la clínica.

La motivación juega un papel fundamental en el rendimiento del trabajador y esta solo se puede evaluar en la marcha. Al iniciar la relación laboral los empleados y las organizaciones inician su ejercicio laboral con un nivel de entusiasmo que en la mayoría de las veces se desvanece en el camino porque no se cumplen las expectativas reales o imaginarias que cada una de las partes se había planteado. La comunicación juega un papel fundamental ya que a través de ella se logran llegar a puntos en común para que la relación laboral surja y no que se pierda en el camino. Los empleadores pueden mejorar la motivación de sus trabajadores siguiendo un sencillo esquema citado por Alles (2003) el cual puede ayudar a mejorar la relación laboral cuando la motivación se pierde. Ver gráfico

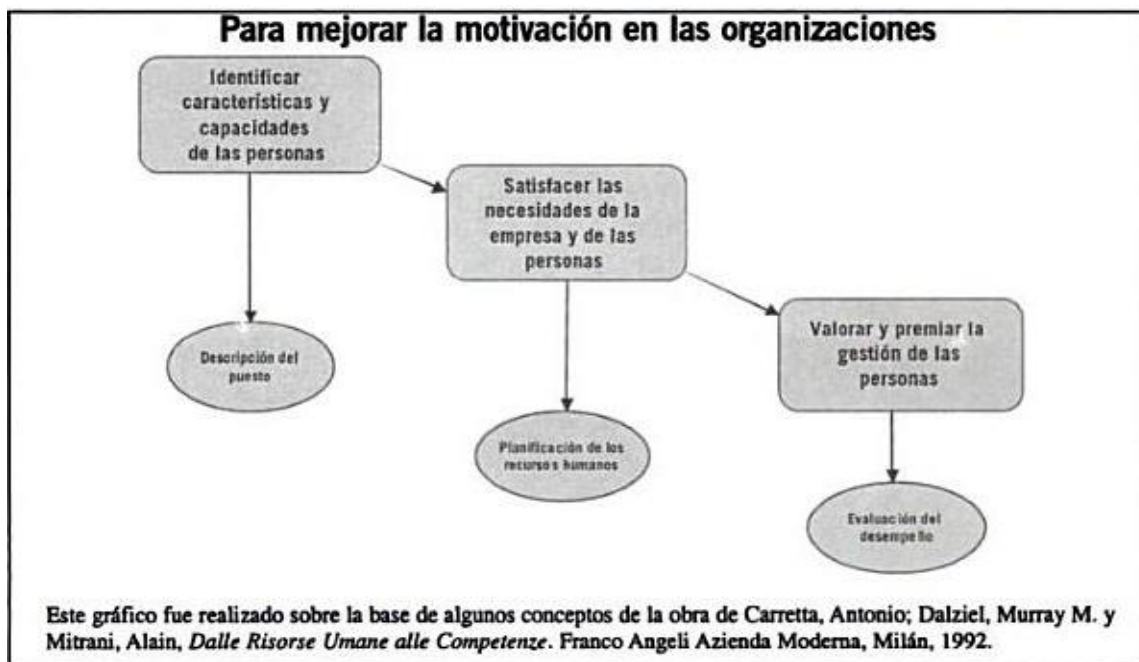


Gráfico 6: Desarrollo Del Talento Humano Basado En Competencias.

Tomado de: Alles, M. (2003)

Una buena forma para aumentar la motivación de los trabajadores, ya sean estos nuevos o antiguos, es la formación personalizada o basada en los puestos de trabajo, esto

refleja el interés que el empleador tiene sobre el trabajador y genera un ambiente de seguridad e inclusión organizacional.

Competencias Corporativas

Según Domingo & Delgado (s.f) las competencias corporativas, son aquellas habilidades que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes.

Las empresas e instituciones se han dado a la tarea de estipular competencias corporativas que ellos por su oficio diario y sus metas trazadas consideran necesarias en las personas que integran sus equipos de trabajo.

Cada día la demanda del mercado exige que las personas aumenten y desarrollen habilidades que les genere valor agregado y diferenciador a las instituciones, a la vez que sean los mismos colaboradores cadenas de réplica de información y coherencia para con su desempeño impactar internamente, pero aún más a las personas que se benefician del servicio prestado.

Son por tanto las competencias corporativas, una pieza fundamental para alcanzar éxito en los objetivos trazados, ya que las organizaciones, independientemente de su naturaleza, deben contar con procesos para identificar, desarrollar y reforzar competencias corporativas, las cuales necesitan ser monitoreadas permanentemente para crear acciones de contingencia que respondan a cambios coyunturales, eso involucra que las personas entiendan la importancia de su trabajo y sepan cuáles son las competencias que deben desarrollar, de tal manera que se mantenga la calidad y se cumpla con la visión y misión de la organización..

Liderazgo y Competencias.

Son sin duda una gran combinación para llegar a tener grandes y permanentes resultados dentro de las instituciones, el desarrollo de habilidades sumado de un ejemplo, de ser un modelo a seguir por coherencia incrementa las posibilidades de tener organizaciones sólidas, que perduren en el tiempo y que los clientes las escojan por calidad y servicio.

Trabajar con líderes y para líderes implica una serie de ventajas que cambia el rumbo de toda entidad, puesto que se enmarca una ruta de crecimiento positivo en ámbitos como el personal y el profesional, ya que los líderes se aseguran de:

- Que se ofrezca entrenamiento y desarrollo formal e informal.
- Que se actualicen los niveles de competencias del personal.
- Que se utilicen todos los talentos de las personas.

Son los líderes de las instituciones, entiéndase este como los jefes de áreas, quienes deben asumir la responsabilidad de ser los ejecutores en el desarrollo de competencias en las personas a su cargo, si bien el proceso formativo involucra a la totalidad de la compañía, deben ser los directivos o cabezas de los procesos quienes lo potencialicen. Cabe indicar, que el desarrollo de las personas debe ser permanente durante su relación con la institución, es decir desde el reclutamiento hasta la desvinculación.

Formación en el puesto de trabajo

La formación en el puesto de trabajo es un método de aprendizaje en el que los empleados adquieren los conocimientos que necesitan al mismo tiempo que están trabajando. A diferencia de la formación clásica, en este planteamiento la práctica es la principal fuente

de enseñanza ya que les permite a los trabajadores establecer el panorama de ensayo y error e ir aprendiendo en el proceso por medio de la práctica.

Este tipo de formación es útil cuando se incorporan nuevos empleados a la empresa ya que de esta forma empiezan a ser productivos desde el primer día; para ello es necesario que exista una figura a imitar o un supervisor, es decir una persona que ya tenga el conocimiento y pueda corregir en el momento en el que el empleado cometa el error, una figura que sirva de guía. Este método también permite capacitar a los trabajadores actuales para que puedan asumir cargos de responsabilidad, nuevas tareas, entre otras actividades propias del cargo.

La principal ventaja de la formación en el puesto de trabajo es que se puede desarrollar de forma simultánea con la actividad productiva, lo cual supone un beneficio para la empresa. Además, al realizarse en el mismo espacio donde se desarrolla el empleo, el empleado sabe que lo aprendido tendrá una aplicación práctica. Asimismo, al fomentar la participación y la interacción con clientes y empleados, se acelera el aprendizaje y el intercambio de experiencias, beneficiando al equipo ya acelerando la curva de aprendizaje.

Como cualquier otro método de aprendizaje, la formación en el puesto de trabajo requiere de un proceso para su ejecución, el cual se explicara a continuación:

- 1) Se expone al empleado las líneas generales del puesto, procedimiento o tarea que desea que aprenda. Realiza cada uno de los pasos para que pueda verlos, explicándole el porqué de cada punto, es muy importante ir haciendo preguntas sobre el proceso con el fin de asegurar el aprendizaje. A menudo resulta útil ofrecerle materiales de soporte, como un esquema o

una descripción del puesto de trabajo. Esto dependerá de la forma de aprendizaje que maneje el empleado.

2) A continuación, se le pide al empleado que siga los mismos pasos que se le ha explicado. El primer intento debe realizarse en un entorno controlado, ya que surgirán dudas, omisiones, o errores que se deberán corregir. El empleado deberá repetir la tarea hasta dominarla. Si lo ha entendido bien, debería poder explicarlo con sus propias palabras.

3) Una vez el empleado logra explicar el tema de forma clara y precisa se le debe dar el espacio para que el empleado ponga en práctica lo aprendido en un entorno real, con autonomía, pero controlando su evolución a distancia. Es importante que el empleado se sienta apoyado, sin embargo se debe ser muy cuidadoso para que el trabajador no se sienta vigilado a la espera de un error. En este sentido, recuerden que a menudo lo más difícil de la formación en el puesto de trabajo es no interferir demasiado.

Una vez se ha garantizado la formación en el puesto de trabajo, es importante complementarla con formación orientada a mejorar las competencias propias de la compañía, específicamente en este proceso investigativo se trabajaran en las competencias corporativas para los directivos de la clínica San Luís, el fin es mejorar la calidad y el desempeño de los trabajadores. Ya en este punto se comprende que la capacitación es una parte complementaria pero fundamental en el desarrollo de los empleados.

Según Alles, 2005 las competencias solo se potencializan cuando se trabajan de forma continua, es decir es necesario estar en constante entrenamiento para alcanzar un desarrollo óptimo.

Con el propósito de conseguir que el personal se adapte, cumpla de forma asertiva sus deberes y sea persistente en la realización de sus actividades, actitudes y comportamientos, las empresas han acudido cada vez con mayor frecuencia a jornadas de capacitación; Prácticamente no existe organización alguna hoy en día que no dedica muchos de sus esfuerzos, energías, dinero y recursos, para capacitar a sus empleados; como así también a aquellos que están en la cúspide de la organización, entiéndase estos como socios, gerentes y todo aquel que tome decisiones sobre la empresa. Con el fin de lograr que el personal sea capaz de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo y desplazarse de puesto en puesto si generar traumatismo en la organización. Gaynor (2006).

Sin embargo, para lograr una adecuada capacitación es necesario que los individuos tengan la voluntad de ser más competentes, es decir, que sientan la necesidad de desarrollar sus propias potencialidades, de adquirir conocimiento y de estar abiertos al cambio, por ello, es de importancia considerable que interioricen y comprendan que por medio de la formación y capacitación se puede crear y modificar actitudes necesarias para el buen funcionamiento de la compañía, como el entusiasmo, la disciplina, el compromiso, la creatividad, la responsabilidad, el sentido de pertenencia, hábitos saludables y no saludables, costumbres, malas prácticas, adquisición de estilos de vida y modificación de estructuras, siendo así como a través de un programa interdisciplinario pueden cumplirse los objetivos de la empresa, reforzarse o modificarse una destrezas, habilidad, actitud, y/o competencias necesaria para producir un aumento en el potencial de producción y competencia del personal. Martínez (2013)

Principios rectores de la capacitación

Complementariedad: La capacitación se concibe como un proceso complementario de la planeación, por lo cual debe consultarla y orientar sus propios objetivos en función de los propósitos institucionales.

Integralidad: La capacitación debe contribuir al desarrollo del potencial de los empleados en su sentir, pensar y actuar, articulando el aprendizaje individual con el aprendizaje en equipo y el aprendizaje organizacional.

Participación: Todos los procesos que hacen parte de la gestión de la capacitación, tales como detección de necesidades, formulación, ejecución y evaluación de planes y programas, formación, educación, deben contar con la participación activa de los empleados;

Prevalencia del Interés de la Organización: Las políticas y los programas responderán fundamentalmente a las necesidades de la organización.

Economía: En todo caso se buscará el manejo óptimo de los recursos destinados a la capacitación, mediante acciones que pueden incluir el apoyo interinstitucional.

Énfasis en la Práctica: La capacitación se impartirá privilegiando el uso de metodologías que hagan énfasis en la práctica, en el análisis de casos concretos y en la solución de problemas específicos de la entidad.

Continuidad: Especialmente en aquellos programas y actividades que por estar dirigidos a impactar en la formación ética y a producir cambios de actitudes, requieren acciones a largo plazo.

En consecuencia, la clínica pretende formar líderes con la capacidad de ejecutar y potencializar las competencias que la organización necesita para alinear gente con estrategias; buscando con esto, que todo el personal bajo el perfil de jefe cuente con la habilidad de identificar competencias, desarrollarlas y evaluarlas en cada una de las personas a su cargo. Para lograr esto, es preciso cumplir a cabalidad el plan de capacitación que se propone en este estudio, el cual está orientado a cubrir las necesidades de esta área y que se espera, dé como resultado trabajadores motivados, incluyentes, organizados y con una gran capacidad de entrenamiento y orientación al logro del personal que tiene a su cargo.

Marco Conceptual

En la presente investigación se han identificado como términos claves, de los que a continuación se realiza una definición.

Competencia: Son los conocimientos, habilidades y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y participar en el mundo en el que vive. No es una condición estática, sino que es un elemento dinámico que está en continuo desarrollo. Puede generar, potenciar apoyar y promover el conocimiento. Tomado de: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/competencias/1746/w3-propertyvalue-44921.html>, el 08 de mayo de 2014.

Competencias corporativas: Las competencias corporativas son los comportamientos que caracterizan a los empleados de una Empresa y que van a garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Se requiere de competencias corporativas para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Tomado de: <http://enpazyarmonia.blogspot.com/2012/06/las-competencias-corporativas.html>, el 08 de mayo de 2014.

Formación basada en competencias: Según Ríos (s.f.) “Puede ser entendida como un proceso abierto y flexible de desarrollo de competencias laborales que, con base en las competencias identificadas, ofrece diseños curriculares, procesos pedagógicos, materiales

didácticos y actividades y prácticas laborales a fin de desarrollar en los participantes capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y como trabajadores”.

Capacitación: Preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. Tomado de: <http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm>, el 08 de mayo de 2014.

Metodología

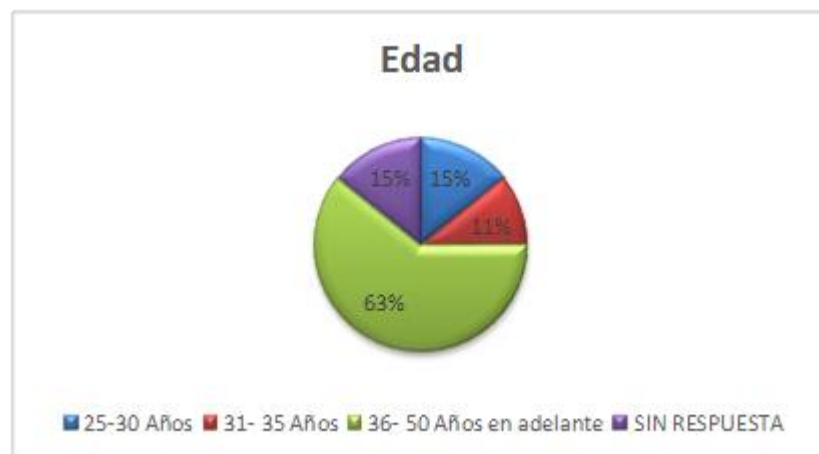
Tipo de Investigación

El presente estudio es una investigación no experimental con un alcance descriptivo. Fue desarrollado con técnicas Mixtas de manera aplicada, puesto que el objetivo era poder responder al problema bajo la recolección de datos para obtener información concisa y realizar en base a ello, el diseño del programa de formación por competencias.

Muestra

En la presente investigación participaron los 27 jefes área con los que cuenta la Clínica Materno Infantil San Luís de Bucaramanga, muestra que fue tomada por conveniencia puesto que la intención es poder realizar el diseño de acuerdo a las percepciones que estos sujetos tienen en relación al tema a abordar.

El personal encuestado, demarca que su permanencia en dicha institución corresponde un 37% de 0 a 5 años; de 10 años en adelante se presenta un 37%; el 19% está entre el rango de 6 a 10 años y el 7% no contesto.



El 63% de los encuestados se encuentran en una edad promedio de 36 a 50 años en adelante, el 15 % oscila entre 25 y 30 años; el 11% entre los 31 y 35 años de edad y se presenta un 15% de personas que no contestaron

Recolección de la Información

Ese estudio se realizó en tres fases:

1. Elaboración y aplicación de una encuesta.
2. Diseño y ejecución de un grupo focal
3. Revisión documental

Instrumentos

Encuesta:

Objetivo de la encuesta

Recopilar información de los jefes de área en relación al intento estratégico y su aporte en base a este, sobre el conocimiento de las competencias corporativas establecidas por la entidad, al igual que el grado de interés hacia la información y la transmisión de conocimiento que tienen para con sus equipos de trabajo, con el fin de obtener pautas que permitiera encaminar el proceso de construcción del plan de formación

Estructura de la encuesta

Se diseñó una encuesta conformada por 15 preguntas destinadas a identificar cuatro componentes claves para el desarrollo de esta investigación: 1) Conocimientos y aplicabilidad de los aspectos estratégicos, 2) conocimiento de las competencias corporativas y la relación con el rol, siendo estos dos por un lado el eje central de la investigación, puesto que demarco el rumbo del proceso de este proyecto. De igual forma se validaron dos componentes que permitieron conocer la percepción de estos jefes en relación a 3) grado de interés en recibir procesos formativos en competencias institucionales y 4) réplica del conocimiento.

Dicho instrumento fue elaborado con el único fin de recolectar la mayor cantidad de información posible en relación a los 4 componentes mencionados anteriormente y de igual forma fue diseñado con el propósito de hacer un proceso reflexivo interno que permitiera a cada uno de los encuestados reconocer e identificar claramente su aporte en el quehacer de sus funciones y el papel que juegan dentro del alcance de metas que se tienen trazadas.

Cada uno de los componentes estuvo integrado por una serie de preguntas destinadas a identificar cierta información puntual, el primero de ellos contenía dos preguntas abiertas y dos cerradas; el segundo y tercer componente tenían cuatro preguntas con única respuesta y el cuarto tres preguntas con única respuesta. Ver anexo 1.

Grupo Focal:

Objetivos:

1. Compartir algunos de los resultados de las encuestas realizadas.
2. Identificar la importancia de las competencias corporativas.
3. Co-crear las temáticas del plan de capacitación que contribuya en el desarrollo y potencialización de las competencias Corporativas de los jefes de área, con el fin de mejorar continuamente en el clima organizacional y en la prestación del servicio de la Clínica Materno infantil San Luís

El grupo focal se llevó a cabo con 10 jefes de área de la Clínica Materno Infantil San Luís de Bucaramanga, los cuales fueron escogidos de forma aleatoria.

Desarrollo del Grupo Focal:

1. Se presentaron los resultados obtenidos de seis preguntas de las quince que hacían parte de la encuesta, las cuales estaban relacionadas con la Misión, Visión y las Competencias Corporativas. Esto, para darles a conocer el estado en el que se encuentran los jefes de área de la Clínica materno Infantil San Luis en relación a los temas anteriormente mencionados.
2. Se realizó la construcción de un poster donde se plasmaron las razones por las que ellos consideran son fundamentales las competencias corporativas que la institución ha establecido. Este trabajo fue realizado en tres grupos y socializados para determinar de manera conjunta los diez aspectos en los que aportan las competencias corporativas.

3. Se llevó a cabo la presentación de la propuesta de un plan de formación para el desarrollo de competencias corporativas, con el fin de co- crear con los participantes el contenido final de lo que se va a trabajar. Con dicho plan se pretende impulsar el conocimiento de las competencias y la apropiación de estas con el propósito de impactar en el desempeño, favorecer el clima organizacional y lograr una prestación del servicio más óptima. En primer momento, se presentó la propuesta la cual contenía cuatro temas claves por competencia, sin embargo después de un proceso de confrontación de contenidos e intereses se logró establecer el plan final de capacitación para el desarrollo de competencias corporativas enfocado a los jefes de área de la Clínica Materno Infantil San Luís de Bucaramanga.

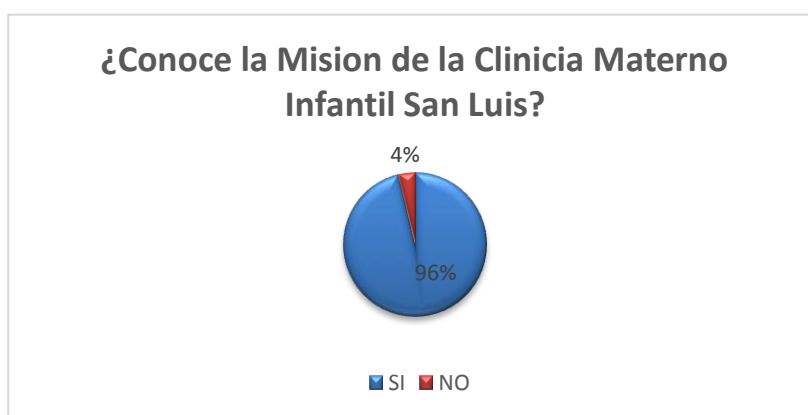
RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Encuesta:

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los jefes de área, equipo que estuvo conformado por 27 profesionales.

CONOCIMIENTOS Y APLICABILIDAD DE LOS ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Pregunta 1



En cuanto a la primera pregunta, se evidencia que de las 27 personas encuestadas, el 96% que corresponde a 26 profesionales conocen la misión de la institución y solo una persona no posee dicho conocimiento.

Pregunta 2 ANÁLISIS POR ÁREA**Área de dirección:**

Esta persona tiene claridad del rol que debe desempeñar para aportar al cumplimiento de la misión, siendo este un papel clave, ya que se trata de quien está a la cabeza de toda la institución de tal forma que debe dar seguimiento continuo para el desarrollo óptimo de todos los procesos.

Área Administrativa:

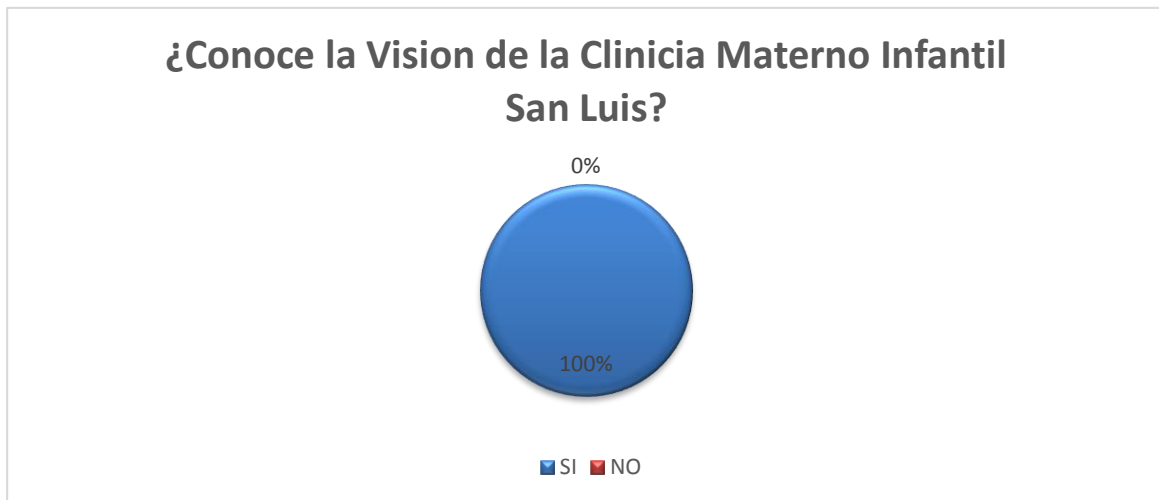
Las 8 personas que se encuentran dentro del área administrativa tienen claridad en relación a las actividades que deben ejecutar para dar cumplimiento a la misión establecida por la institución, resaltando la calidad en el trabajo que se realiza para prestar con ello un excelente servicio a los usuarios.

Área de prestación del Servicio:

De las 14 personas que hacen parte del área de prestación del servicio, solo 11 de ellas demuestran a través de las respuestas dadas, que conocen claramente su función para dar cumplimiento a la misión, estableciendo actividades claves que garanticen un servicio diferenciador en calidad y calidez humana. Sin embargo 3 personas no poseen claridad para con el rol que deben cumplir, dos de ellas no contestaron a dicha pregunta lo que evidencia su falta de conocimiento y una de ellas, pese a que la pasión por el trabajo es algo de resaltar, no posee claridad en relación a su aporte para cumplir con la esencia de la institución.

Área Financiera:

Dicha área la conforman 4 profesionales de los cuales 3 de ellos conocen el papel que deben desempeñar para contribuir día a día a mantener lo que la institución se ha trazado para cumplir, sin embargo uno de ellos no da respuesta a esta pregunta lo que permite evidenciar que no tiene claridad en relación al aporte que debe hacer para cumplir con la misión.

Pregunta 3

En relación a esta pregunta el 100% de los encuestados manifiesta conocer la visión de la Clínica Materno Infantil San Luis.

Pregunta 4 ANÁLISIS POR ÁREA**Área de dirección:**

La persona encargada de la dirección de esta institución tiene claridad de las actividades que debe desempeñar para alcanzar la visión trazada, impactando de manera significativa puesto que es un ejemplo para los líderes de esta entidad, al igual que permite orientar y encaminar los procesos para alcanzar la meta.

Área Administrativa:

De las 8 personas que se encuentran dentro del área administrativa, solo 7 de ellas se encuentran encaminadas correctamente hacia la meta, puesto que tienen claridad en relación al rol que deben cumplir para alcanzar el objetivo. Una de estas personas no da respuesta a la pregunta establecida lo que permite identificar que no posee claridad en el aporte que debe hacer para lograr el cumplimiento de la visión.

Área de prestación del Servicio:

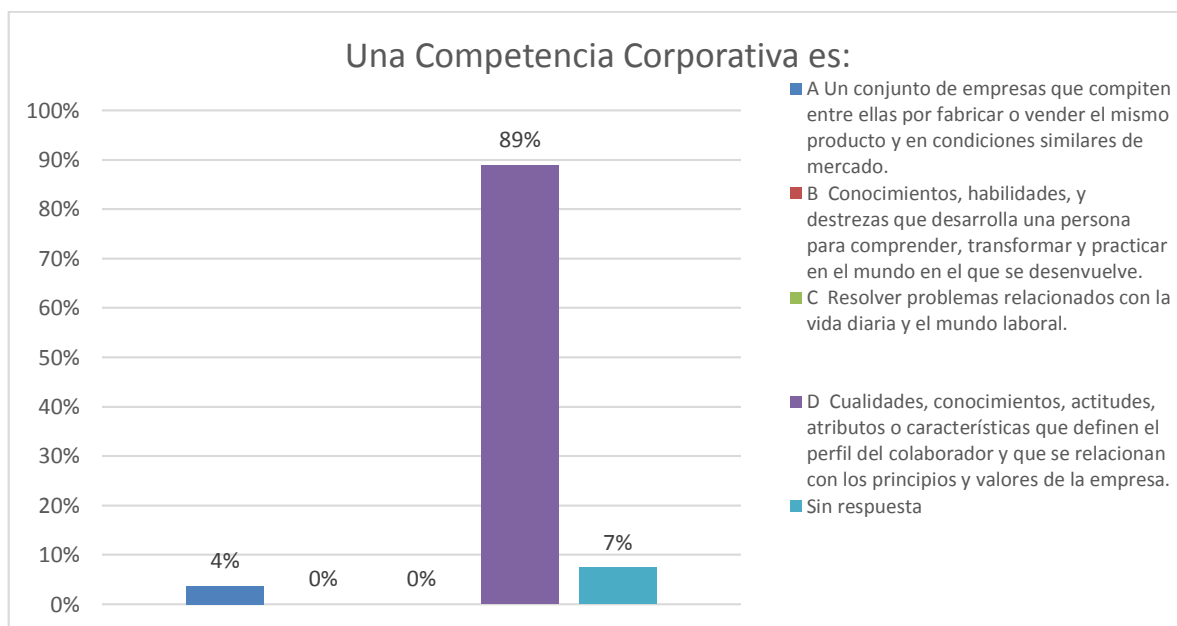
De las 14 personas que hacen parte del área de prestación del servicio, 13 de ellas demuestran a través de las respuestas dadas que conocen el aporte clave que deben de tener en su rol diario para logra la visión, lo más importante de resaltar es que saben de antemano que para lograr dicha meta deben realizar mejoramiento continuo del servicio que se ofrece. Uno de estos 14 profesionales, no posee conocimiento puntual de su aporte para con la visión, puesto que manifiesta en la respuesta dada, solo el cumplimiento de informes de seguimiento lo que muestra claramente que es una actividad propia del cargo pero que no genera impacto real con la meta establecida.

Área Financiera:

Está conformada por 4 profesionales de los cuales 3 de ellos manifiestan conocer el rol que deben desempeñar para contribuir positivamente al cumplimiento de la visión, sin embargo uno de ellos no da respuesta a esta pregunta lo que permite evidenciar que no conoce de qué forma puede aportar para hacer realidad el objetivo.

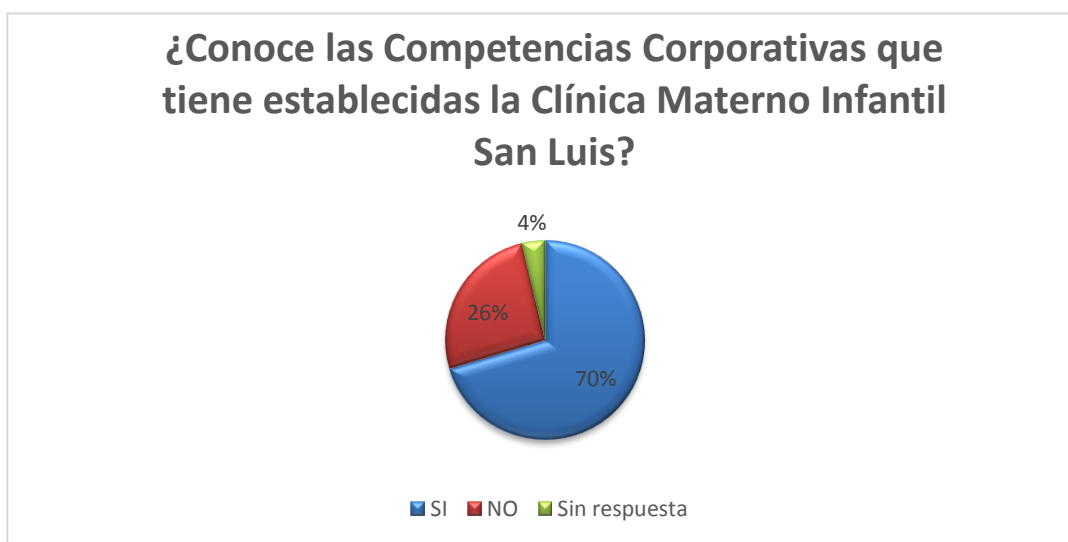
CONOCIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y LA RELACIÓN CON EL ROL.

Pregunta 5

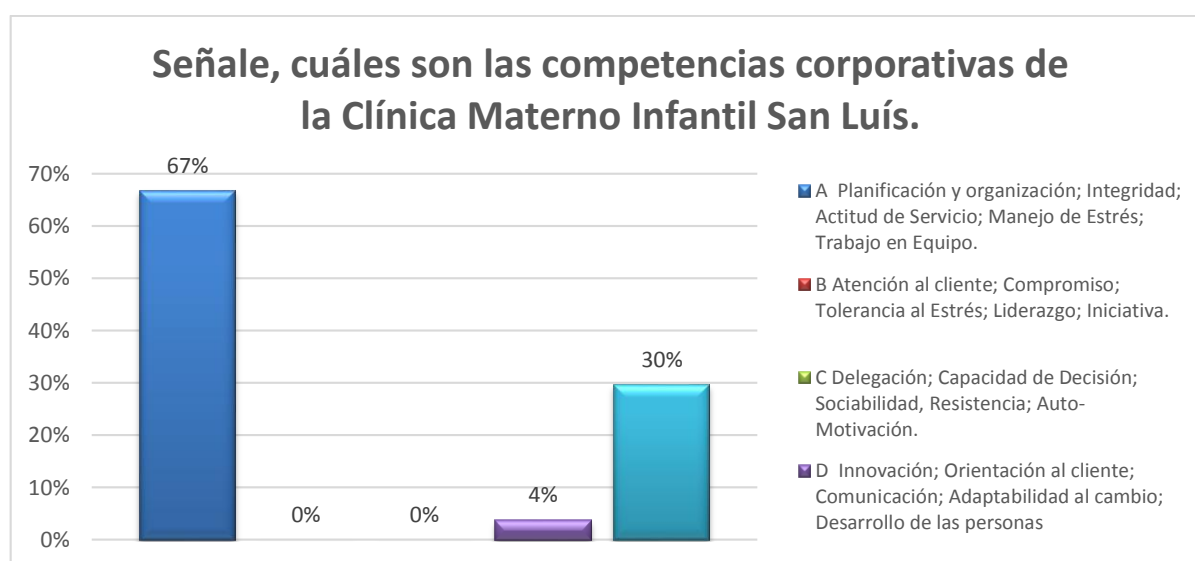


Con esta pregunta se pretendía conocer la claridad en el Concepto de competencia corporativa, para ello se planteó pregunta con única respuesta, estableciendo cuatro definiciones, y siendo la respuesta D, la correcta.

El 4% correspondiente a una persona indicó la opción A; el 7% no respondió y el 89% evidencia tener conocimiento en relación a la definición.

Pregunta 6

En relación a esta pregunta el 70% de los jefes, coordinadores y directores, manifiestan conocer las competencias corporativas de la institución, el 26 % indican no tener conocimiento y el 4% no respondió a esta pregunta.

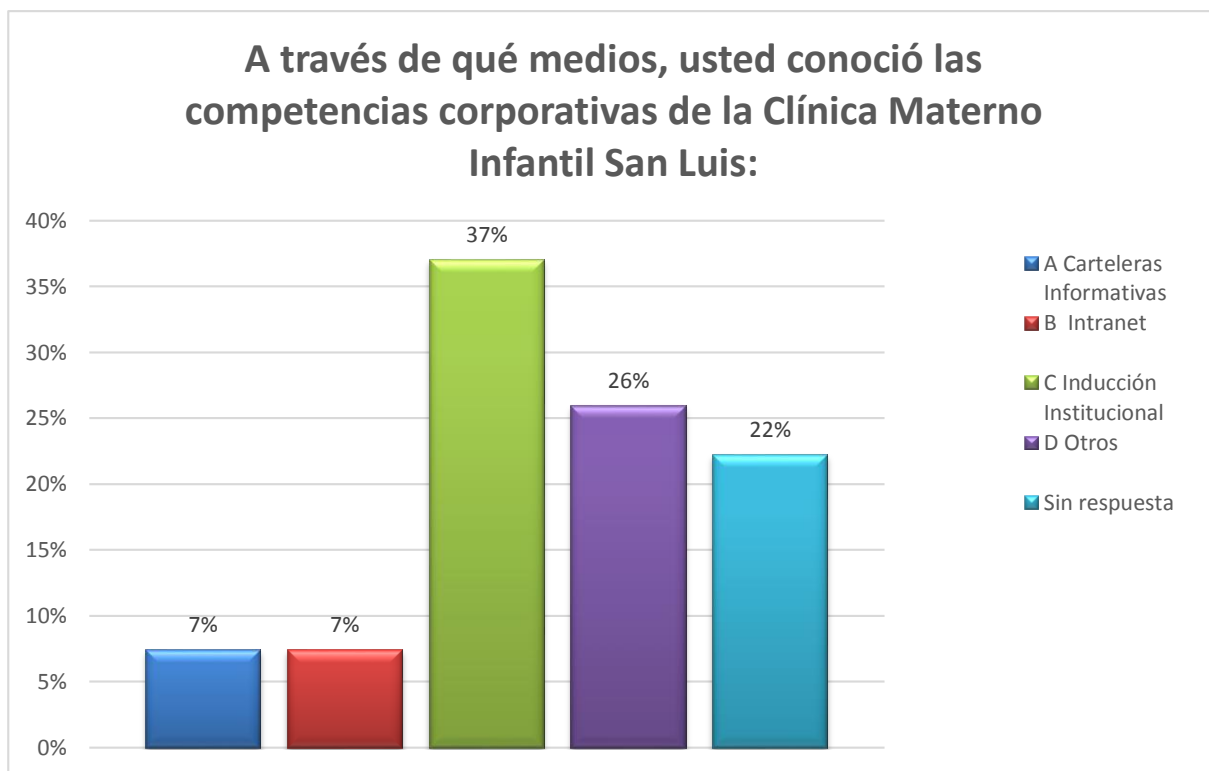
Pregunta 7

Dicha pregunta apuntaba a conocer, si las personas que respondieron a la anterior pregunta SI, efectivamente tienen claridad en cuáles son las competencias corporativas establecidas

por la institución. Esta pregunta fue con opción de única respuesta, planteando para ello cuatro alternativas, siendo la respuesta A la correcta.

El 67% de los encuestados indica que las competencias corporativas son las establecidas en la opción A; el 30 % dejó sin respuesta esta pregunta, lo que muestra que no conocen realmente las competencias corporativas, al igual que un 4%, que escoge la opción D, siendo esta errónea.

Pregunta 8



El 37% de los encuestados manifiesta que conocieron de las competencias corporativas en espacios de inducción institucional, el 26% a través de otros medios diferentes a los mencionados, como por ejemplo Comunicación con compañeros, Formación de calidad, Evaluación de desempeño, entre otros; el 22% no respondió, el 7% manifiesta que fue a través de carteleras corporativas y el otro 7% mediante la intranet.

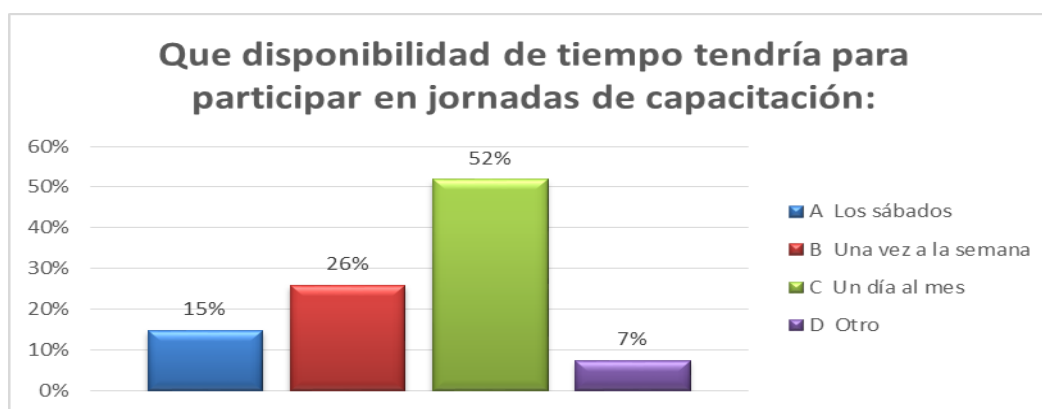
GRADO DE INTERÉS EN RECIBIR PROCESOS FORMATIVOS EN COMPETENCIAS INSTITUCIONALES.

Pregunta 9

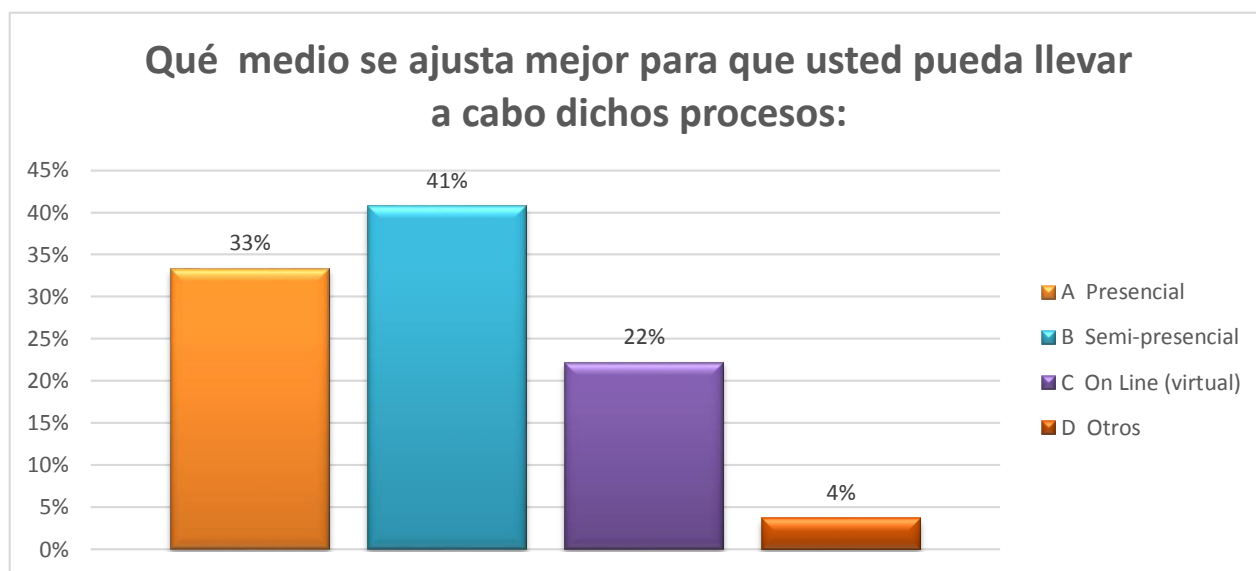


El 85 % manifiesta un alto interés por participar en procesos formativos para fortalecer las competencias y tan solo un 15% indica un interés medio por capacitarse.

Pregunta 10



Un día al mes es el espacio que el 52% de los encuestados destinaria para participar; el 26% manifiesta que una vez a la semana; el 15% los sábados y el 7% indica que dos días al mes o en el tiempo que defina la empresa.

Pregunta 11

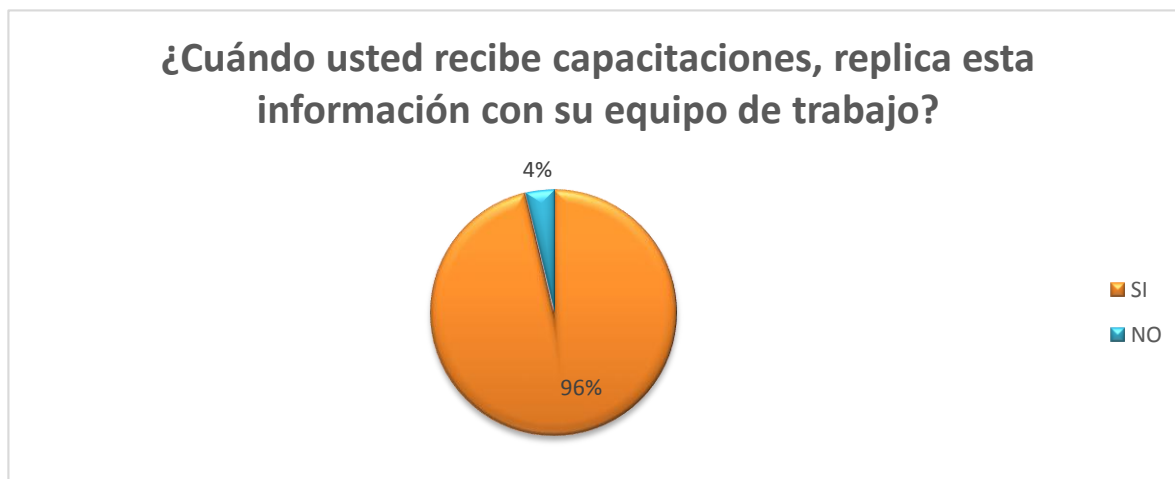
El medio que los encuestados indican se ajusta más para llevar dichos procesos corresponde al 41% a través de espacios semi-presenciales; el 33% manifiesta presencialmente; el 22% muestra que a través del uso de medios on line y tan solo el 4% a través de otros como una combinación de los anteriores y dependiendo del tipo de capacitación.

Pregunta 12

DESEMPEÑO	CALIDAD EN EL SERVICIO	CRECIMIENTO PERSONAL	DESARROLLO PROFESIONAL
<p>Lograr obtener mayores y mejores resultados en el desempeño del cargo, a través de la adquisición de herramientas que permitan optimizar la atención y el servicio, al tiempo que se logre promover el compromiso en los equipos de trabajo para la incorporación de las competencias institucionales.</p> <p># de Respuestas (19)</p> <p>“Ser cada día más competente dentro de la institución”.</p> <p>“Adquirir herramientas para optimizar la atención y desempeño del equipo de trabajo”.</p> <p>“Estar alineado con los intereses de la institución”.</p>	<p>Obtener herramientas que permitan mejorar continuamente la calidad del servicio satisfaciendo de esta forma las necesidades del cliente interno y externo, a través de equipos de trabajo con mayor calidad.</p> <p># de Respuestas (12)</p> <p>“Brindar Calidad del servicio, comunicación asertiva, atención oportuna, humanización del proceso”</p> <p>“Por competencia del mercado se requiere estar actualizados y satisfacer oportunamente las necesidades”.</p> <p>“Adquirir herramientas para optimizar la atención”.</p>	<p>Interés por aprender por voluntad e iniciativa propia para el mejoramiento del ser.</p> <p># de Respuestas (6)</p> <p>“Por qué deseo dar lo mejor, ya que la clínica me ha formado”.</p> <p>“Para adquirir conocimiento que me permita ser mejor persona y profesional”.</p> <p>“Desarrollo personal y mejora continua”.</p>	<p>Desarrollar competencias que permitan el crecimiento y mejoramiento en el rol como profesional, logrando estar alineados con los intereses de la clínica.</p> <p># de Respuestas (11)</p> <p>“Mejoramiento Institucional”.</p> <p>“Mejorar el conocimiento de las metas de la clínica”.</p> <p>“Que estas competencias lleguen verdaderamente a incorporarse y se evidencien en el trabajo diario de todos”</p>

RÉPLICA DEL CONOCIMIENTO

Pregunta 13

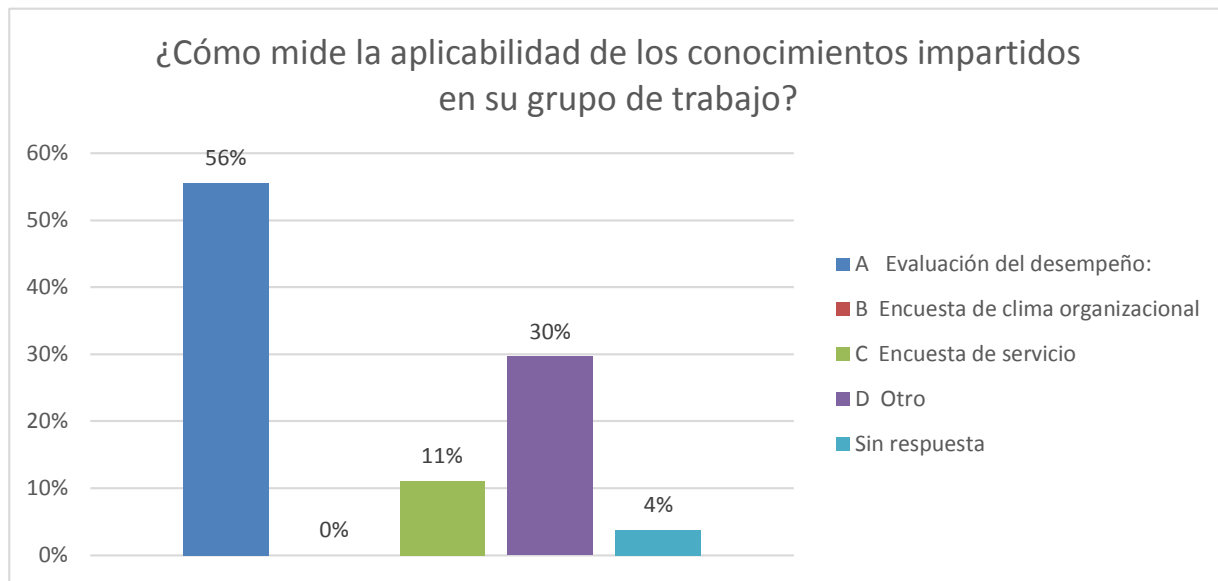


La réplica de información hacia los equipos de trabajo, el 96% indica hacerlo y tan solo el 4% manifiesta no realizarlo.

Pregunta 14



El 48% de los jefes, coordinadores y directivos, manifiesta transmitir el conocimiento a través de charlas; el 30% indica que acuden a grupos primarios; el 19% a otros medios como reuniones de servicio, Correo electrónico, información verbal informal, entre otros; y un 4% no contesto.

Pregunta 15

El 56% manifiesta medir la aplicabilidad de los conocimientos a través de evaluaciones de desempeño; el 30% por otros medios como aplicación práctica a través del ejercicio diario de las actividades, evaluación del conocimiento, Socialización y preguntas al equipo de trabajo, Evaluación de la eficacia de las capacitaciones, no se evalúa, entre otros; el 11% usa las encuestas de servicio y un 4% no respondió.

Grupo Focal

Socialización de Resultados

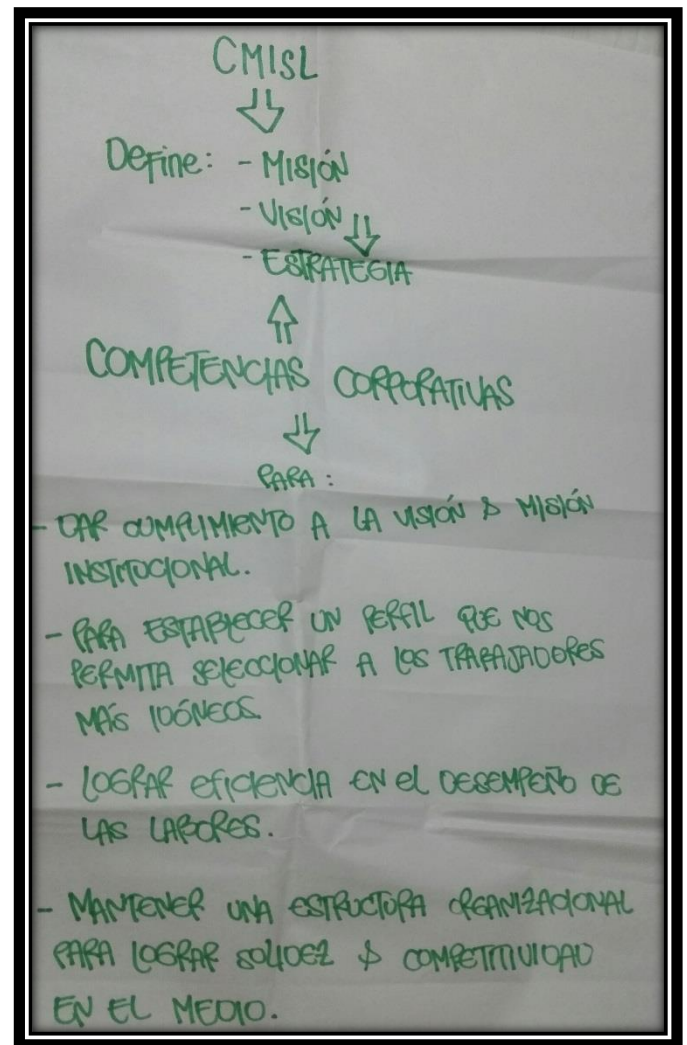
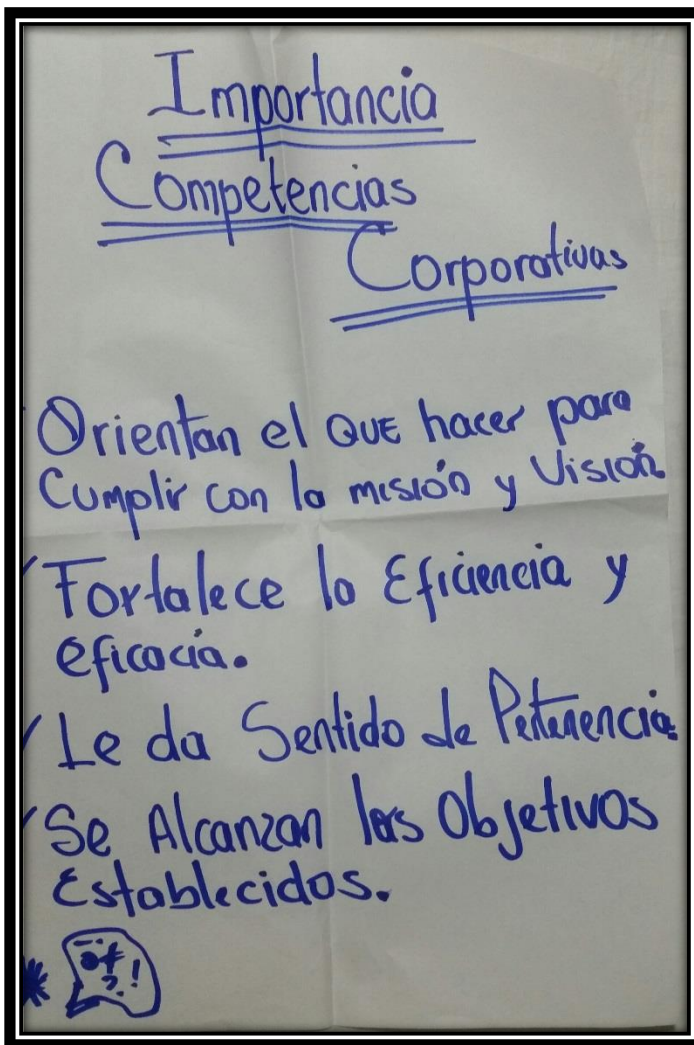
Los participantes manifestaron asombro con los resultados relacionados con el grado de conocimiento de la misión, la visión y las competencias corporativas, puesto que la gran mayoría de los encuestados tienen un tiempo de permanencia que supera los 3 a 4 años dentro de la institución, lo que deja claridad de que pese a tantos años de estar vinculados a la entidad aún existen jefes que no tienen claro su papel dentro del aporte a la misión y la visión y mucho menos tienen desarrolladas las competencias establecidas por la institución que supone que todos los miembros de la clínica deben tener y demostrar en su comportamiento diario.

“Si muchos de nosotros no conocemos y tenemos claridad de nuestro rol para alcanzar los objetivos y metas de la clínica, no me imagino como estarán el resto de personas que en esta entidad laboran”.

“Indudablemente debemos enfocarnos en la filosofía de la clínica ya que está estipulada para alcanzar las metas, pero es compromiso de todos de lo contrario no alcanzaremos a cumplir la visión que esta para el próximo año”.

¿Por qué consideran son claves las competencias corporativas?

Para la realización de esta actividad se conformaron tres grupos, asignando un tiempo para la creación de los poster al igual que para la socialización del mismo con los demás participantes, logrando entre los 10 jefes de área obtener las principales razones, las cuales están descritas más adelante.



De acuerdo a lo socializado y después de una interacción con los participantes se logran definir 10 razones por las cuales las competencias corporativas son claves:

1. Dar cumplimiento a la misión y visión institucional.
2. Establecer perfiles que permitan seleccionar a los trabajadores más idóneos.
3. Lograr eficacia y eficiencia en el desempeño de las labores.
4. Mantener una estructura organizacional con solidez y competitividad en el medio.
5. Incrementar el sentido de pertenencia.
6. Alcanzar los objetivos establecidos.
7. Conocer a mayor profundidad el trabajo y desempeñar una mejor labor.
8. Incrementar el grado de responsabilidad y el trabajo en equipo.
9. Aumentar la organización con los equipos de trabajo y de las funciones que ellos desarrollan.
10. Obtener excelencia en la prestación del servicio y la satisfacción del cliente.

CO-CREACIÓN DEL PLAN DE FORMACION PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS.

El Plan de capacitación para el desarrollo de competencias debe ejecutarse teniendo en cuenta las siguientes premisas:

1. Trabajar a través de módulos formativos por competencias.
2. Debe tener una secuencia, es por esto que los 10 participantes indican en primera instancia el deseo de trabajar en el ser, en ellos como personas para dar paso a las habilidades que deben desarrollar para mejorar lo relacionado a su desempeño y el de sus equipos, teniendo siempre presente la misión y visión de la institución.

3. De acuerdo a la propuesta presentada se realizaron ciertas modificaciones ya que ellos consideraron que algunos temas se podían agrupar, es por esto que se redujeron a 3 temas de capacitación para 4 de las competencias y tan solo una competencia continua con 4 temas. En relación a las temáticas se han organizado de acuerdo a la prioridad que los jefes establecen, debe tener el desarrollo de la competencia para una mejor apropiación de la información.

Por lo dicho anteriormente el plan de capacitación ha quedado definido de la siguiente manera:

Plan De Capacitación

COMPETENCIA A DESARROLLAR	OBJETIVO	TEMA
MODULO 1: Integridad	Incrementar la capacidad de establecer relaciones de respeto y confianza, impactando positivamente el rol que se desempeña a diario.	<u>1. Los pilares claves de la Autoestima:</u> Incrementar el nivel de confianza y creencia en sí mismo permite un desempeño óptimo.
		<u>2. Inteligencia Emocional:</u> Desarrollar la capacidad de controlar las emociones, manifestándolas de manera asertiva.
		<u>3. Relaciones Interpersonales Asertivas:</u> Generar lazos de comunicación e interacción con base en el respeto hacia el otro.
		<u>4. Desempeño basado en valores:</u> Enseñar que la mejor forma de trabajar radica en el respeto hacia el otro y su labor.
MODULO 2: Manejo del Estrés	Desarrollar la capacidad de mantener el control y la calma ante situaciones difíciles para lograr el cumplimiento de labores y actuar con eficacia ante la presión de situaciones adversas.	<u>1. Equilibrio Familia y Trabajo:</u> Conocer estrategias que permitan dar un manejo adecuado a la interacción entre familia y trabajo, a través de ejercicios prácticos.
		<u>2. La risa: técnica efectiva para reducir los niveles de estrés:</u> Aprender a sobrellevar las adversidades laborales de la mejor forma, reconociendo en lo negativo oportunidades de crecimiento y mejora.

COMPETENCIA A DESARROLLAR	OBJETIVO	TEMA
		<p><u>3. Encuentre lo positivo en las situaciones y no viva con lo negativo:</u></p> <p>Conocer técnicas que permitan dar un manejo adecuado a las situaciones.</p>
MODULO 3: Actitud de Servicio	Servir, comprender, entender y satisfacer las necesidades y expectativas de los compañeros, clientes externos o cualquier otra persona que requiera apoyo para continuar un proceso o trabajo.	<p><u>1. Relaciones humanas y profesionales con usuarios y colaboradores.</u></p> <p>Brindar atención con calidez humana y profesionalismo al cliente interno y externo.</p>
		<p><u>2. Soluciones constructivas de conflictos con usuarios:</u></p> <p>Generar respuestas oportunas ante las necesidades dadas por los usuarios.</p>
		<p><u>3. Comportamiento para la cultura de la excelencia:</u></p> <p>El servicio prestado con excelencia garantiza fidelización con el usuario.</p>
MODULO 4: Planificación y Organización	Desarrollar la capacidad de determinar eficazmente metas y prioridades, para dar cumplimiento a los objetivos, utilizando el tiempo adecuadamente y	<p><u>1. Planeación Estratégica:</u></p> <p>Establecer sistemas y esquemas de trabajo teniendo metas y objetivos claros definiendo prioridades y tiempos.</p>
		<p><u>2. Administración eficaz del Tiempo, aprovechando los recursos disponibles.</u></p> <p>Organizar los tiempos para las actividades diarias dando uso adecuado a los recursos humanos y técnicos, permite un mayor y mejor desempeño.</p>

COMPETENCIA A DESARROLLAR	OBJETIVO	TEMA
	optimizando los recursos disponibles.	<p><u>3. Guías de seguimiento a las metas trazadas:</u></p> <p>Establecer mecanismos para vigilar los progresos en los objetivos permite detectar aciertos o desaciertos en la labor.</p>
MODULO 5: Trabajo en Equipo	Potencializar la habilidad de trabajar en conjunto a través de relaciones armoniosas y enriquecedoras basadas en el respeto, el reconocimiento del trabajo del otro, la colaboración y cooperación para lograr el cumplimiento de las metas de la organización.	<p><u>1. Equipos de trabajo eficaces y eficientes:</u></p> <p>Identificar las capacidades y habilidades de los equipos de trabajo para un desempeño óptimo de la labor.</p>
		<p><u>2. Ser líderes innovadores: Motivación e Inspiración</u></p> <p>Trabajar en base nuevas alternativas que permitan mejora en los procesos a través de iniciativas que marquen diferencia, reconociendo aspectos que determinen compromiso y entrega hacia labor que se realiza.</p>
		<p><u>3. Comunicación Asertiva:</u></p> <p>Establecer pautas de comunicación que permitan mayor entendimiento y mejor relación entre los equipos de trabajo.</p>

Finalmente, ellos reconocen la importancia de trabajarlas y desarrollarlas no solo en ellos como líderes de procesos, sino en desplegar dicha información a sus equipos de trabajo, siendo ellos justamente pilares claves para transmitir y aportar al desarrollo de las mismas con sus subalternos y lograr con ello impactar positivamente en el desempeño, en el clima organizacional y en la prestación de los servicios para tener con ello Clientes Felices.

“Yo creo que todos los que estamos aquí, queremos aprender y poder enseñar a nuestros equipos de una manera práctica sobre las competencias corporativas”.

“Tengo la disposición y compromiso de generar espacios de enseñanza con las personas que trabajan conmigo, generando cadenas formativas que nos permitan llegar a todos los que integran la clínica”.

Propuesta De Mejoramiento

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta, el desarrollo del grupo focal y la revisión documental, se planteó para los jefes de área un plan de capacitación para el desarrollo y potencialización de las competencias corporativas, y a su vez contribuya en el clima organizacional y en la prestación del servicio.

Conclusiones

- Para el crecimiento de una institución, es fundamental que quienes la conforman se encuentren alineados con el intento estratégico y conozcan claramente su aporte hacia el cumplimiento de metas.
- Desarrollar las habilidades de los líderes de procesos garantiza que sean ellos más conscientes del papel estratégico que juegan dentro de la organización, al igual de la responsabilidad que tienen con sus equipos de trabajo y el ejemplo que deben dar.
- Generar espacios formativos contribuye a incrementar en los colaboradores el compromiso y sentido de pertenencia hacía con la institución. Al igual, que se ve reflejado en el desempeño y en la prestación del servicio.
- Los procesos formativos desarrollados en los puestos de trabajo, permite al personal apropiarse del conocimiento con mayor facilidad, ya que son puestos en práctica desde el inicio del programa formativo.
- Velar por el crecimiento, desarrollo y bienestar de los colaboradores impacta positivamente en el clima laboral, lo que tendrá una implicación externa ya que el servicio será prestado con la mejor atención y sobre todo con calidad humana.

Recomendaciones

- Se debe iniciar el plan de capacitación lo más pronto posible, en primera instancia por que los jefes se encuentran motivados e interesados por empezar dicho proceso y segundo porque la meta que la institución ha demarcado como Visión está prevista para el año 2015 y este plan apunta a un eje principal que es contar con equipos de trabajo competentes y comprometidos con la satisfacción de los usuarios.
- El plan de capacitación por competencias para un desarrollo óptimo, se debería realizar bajo módulos formativos por competencia, con una intensidad por cada tema de dos horas aproximadamente.
- Para la realización del programa formativo, es indispensable tener en cuenta que este deberá ejecutarse utilizando los tiempos y metodologías que ellos han elegido dentro de los resultados arrojados por la encuesta, es decir un día al mes o una vez a la semana según acuerdos a los que se llegue con el personal, utilizando de igual forma diferentes estrategias semi presenciales y medios on line.
- Se debe realizar un programa de acompañamiento individual que permita dar constancia de que efectivamente se estaba llevando a la práctica lo impartido dentro de los espacios formativos. De igual forma realizar reuniones de seguimiento grupal por trimestre, como otro medio de acompañamiento

- Es fundamental que los conocimientos adquiridos en el entrenamiento, los jefes de área busquen los espacios para replicar con sus equipos de trabajos lo aprendido y de igual generar un proceso de acompañamiento.

Referencias

Aguilar, S. Alfonso. (2004) “*Capacitación y desarrollo de personal*” 4ta Edición, México, D.F

Alles, M. (2002) Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: *El diccionario*. Editorial Granica, Buenos Aires. Argentina.

Alles,M. (2003) *Elija al mejor. Como entrevistar por Competencias*. Ediciones Garnica. Buenos Aires, Argentina.

Alles, M. (2004) Gestión por Competencias. *El diccionario*. Ediciones Garnica. Buenos Aires, Argentina.

Alles, M. (2004). Desempeño por Competencias. Evaluación 360° Ediciones Garnica. Buenos Aires, Argentina.

Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ed Garnica. Buenos Aires, argentina.

Alles, Martha. (2008). Dirección Estratégica de recursos humanos: *Gestión por competencias, 2ª ed.* 12. Buenos Aires, argentina.

Andrew, Gonczi. *Instrumentos de la educación basada en competencias*. Perspectivas teóricas y prácticas en Australia. En Arguelles (1996).

Arguelles,A. (1996). *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. Limusa. Mexico.pp 265-288.

Bohlander, G., Snell, S. & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 12ava Ed. Total de Páginas: 707. Traducido y printeado en México.

Butteriss, M. (2000). Reinventando Recursos Humanos: *Cambiando los roles para crear*

una organización de alto rendimiento. Editora: EDIPE. Total Páginas: 360. Páginas

Utilizadas: 56, 58, 75, 138, 145.

Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. Edición: 1era. Editora: Mc

Graw-Hill de México. Total de Páginas: 578. Páginas utilizadas: 173, 174, 201.

Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos*. 5ta Ed. Editora: Lily Solano A. Total

de Páginas: 699

Delgado, D., (2010). *Modelo de Gestión por Competencias*. Copyright.

www.gestiondelcoocimiento.com.

Dolan, S., Schuler, S. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Editora: Mc Graw-Hill

/ Interamericana de España. Total Páginas: 455.

Domingo, J., Delgado M. (s.f). *Modelos de gestión por competencias*. Fundación iberoamericana

de Conocimiento. Pag. 2.

Fontanillis, D. & Molina, J. (2012). Los Modelos de Gestión Integral de Personas en Recursos

Humanos: *Los Modelos de Gestión Integral de Personas*. Tomado de: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Conceptos, principios y objetivos de un Modelo de Gestión por Competencias en Recursos humanos](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Conceptos,_principios_y_objetivos_de_un_Modelo_de_Gesti%C3%B3n_por_Competicencias_en_Recursos_humanos) tomado el 12 de Diciembre de 2013.

Gaynor, Butterfield. Eric. (2006) GESTIÓN DEL CAMBIO. *Capacitación y desarrollo organizacional* <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/desacapaci.htm>

Gayol, M. (2009). *Desarrollo y refuerzo de competencias investigativas en alumnos de carreras del área de la salud*. Revista Unipluri/versidad Número 8. Rosario, Argentina. Pp. 7-52, en

file:///C:/Users/Dx/Documents/PROYECTO%20DE%20GRADO%20MAYRA%20ESPE/a
sesora%20de%20tesis/Material%20de%20Informaci%C3%B3n/jimenez_flores_marisela.pdf

George P. Landow, "Darwin's On the Origin of Species (1859)" en
<http://www.victorianweb.org/science/darwin/darwin5.html>

Gonzalez, C. 2008. EUMED. Citado en el 2011 disponible en
http://www.eumed.net/libros/2011d/1042/competencias_generales.html. Tomado el 12 de
Diciembre de 2013.

Guzmán, S. y Sánchez Escobedo, P. (2006). *Efectos de un programa de capacitación de Profesores en el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico en estudiantes Universitarios en el Sureste de México*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 8 (2).

Iberfop-oei, (1998). *Programa iberoamericano para el diseño de la formación profesional*,
"Metodología para definir competencias", Cinter/oit, Madrid.

Levy-Leboyer, Claude. (1997). *'La gestión de las Competencias'*, Ediciones Gestión 2000,
Barcelona.

Martínez Walter (2013) *La Capacitación: Causa y efecto del Desarrollo Organizacional*.
http://www.deloitte.com/view/es_gt/gt/424c65b70bf38210VgnVCM200000bb42f00aRCR

Martinez E. & Martinez F. (2009). *Capacitacion por competencias principios y métodos*.
[http://www.sence.cl/sence/wpcontent/uploads/2011/04/DocumentoEstudio_Capacitacionp
orCompetencias.pdf](http://www.sence.cl/sence/wpcontent/uploads/2011/04/DocumentoEstudio_CapacitacionporCompetencias.pdf). Tomado el 9 de Enero de 2014.

Meloni, A. ,Corcuera, R; Ferrero, F. & Hidalgo, L. (2010). *Capacitación y Desarrollo de Personal*.
Ed Limusa <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/gestion%20recursos%20humanos.pdf>
Perea, L., Portocarrero, Cordoba. S. & Arriaga, Y. (2010). *Programa De Capacitación
Corporación Autónoma Regional Para El Desarrollo Sostenible Del Choco Codechoco*.

Programa iberoamericano para el diseño de la formación profesional. (1998) “*Conceptos básicos de competencias laborales*”, Cinter/oit, Madrid.

Robert, B. & Tagg, J. (1999). De la esperanza al aprendizaje. *Un nuevo paradigma para la educación de pregrado*. Universidad de Gualadajara, coordinación General Académica. Unidad de innovación curricular.

Rosales, H. (2008). *¿Qué es competencia?: módulo de actores* [en línea]. 2008 [citado marzo 6, 2010]. Disponible en Internet: <http://alianzaagroindustrial.blogspot.com/2008/02/mdulo-para-la-formacin-de-los-actores.html>

Spencer, L. y Spencer, M. (1999). *Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2013, de <http://es.scribd.com/Libro-Competencias-Spencer>.

Ulrich, L. & Lake, G. (2000). *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. Editora EDIPE.

Total Páginas 390. Páginas utilizadas: 30

Werther, W. & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ta ed.

Traducido y printeado en México. Total de Páginas: 577

Referencias electrónicas

<http://redie.uabc.mx/vol8no2/contenido-guzman.html>. Recuperado el 10 de Diciembre de 2013.

<http://www.slideshare.net/destrezascomerciales/dinamica-sobreservicio-al-cliente>. Recuperado el 10 de Diciembre de 2013.

<http://www.pwc.com/cl/es/cursos/recursos-humanos/tecnicas-decomunicacion-y-relaciones-interpersonales.jhtml> Recuperado el 10 de Diciembre de 2013

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246> Recuperado el 10 de Diciembre de 2013

<http://portal.uniquindio.edu.co/dep/ghumana/images/stories/documentos/memorias> Recuperado el 10 de Diciembre de 2013

[capacitaciones/taller_liderazgo_trabajo_equipo.pdf](#) Recuperado el 10 de Diciembre de 2013

<http://www.pwc.com/cl/es/cursos/recursos-humanos/actividad-outdoors-formacionde-lideres.jhtml>. Recuperado el 10 de Diciembre de 2013

<http://www.asefim.org/talleres-empresariales/taller-de-trabajo-en-equipo>. Recuperado el 9 de enero de 2014

<http://www.asefim.org/talleres-empresariales/taller-de-trabajo-en-equipo>. Recuperado el 9 de enero de 2014

<http://app.cecale.es/puestotrabajo/ptra.php> Recuperado el 9 de enero de 2014.

http://www.venmas.com/venmas/boletin/actual/sales_force/formacion_en_el_puesto_de_trabajo

<http://definicion.de/formacion/#ixzz2VG8Fa0xC> Recuperado el 9 de enero de 2014.

<http://edurec.wordpress.com/2009/05/13/tipos-de-educacion-fomal-no-formal-e-informal/>

<http://definicion.de/formacion/> Recuperado el 9 de enero de 2014.

<http://definicion.com.mx/capacitacion.html> Recuperado el 9 de enero de 2014.

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2116079> Recuperado el 9 de enero de 2104.

<http://www.youtube.com/watch?v=LWr1jyJwoXw> Recuperado el 9 de enero de 2014.

<http://prodemsa.net/images/portal/articulos/CBC.pdf> Recuperado el 10 de Enero de 2014.

[http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/C/como_lograr_alineacion_entre_las_competencias corporativas y las individuales/como_lograr_alineacion_entre_las_competencias corporativas y las individuales.asp](http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/C/como_lograr_alineacion_entre_las_competencias_corporativas_y_las_individuales/como_lograr_alineacion_entre_las_competencias_corporativas_y_las_individuales.asp) Recuperado el 26 de Julio de 2014.

ANEXOS

Anexo 1**ENCUESTA**

A continuación usted encontrará una serie de preguntas relacionadas con: aspectos estratégicos, competencias corporativas y el proceso de Capacitación en la Clínica Materno Infantil San Luis. Este cuestionario está dirigido a los jefes de área, Coordinadores y Directores de la Institución. Sus respuestas son muy importantes, por lo cual agradecemos contestar con sinceridad.

De antemano gracias por su colaboración.

Antigüedad en la Clínica:

Edad:

Área:

CONOCIMIENTOS Y APLICABILIDAD DE LOS ASPECTOS ESTRATÉGICOS

1. ¿Conoce la Misión de la Clínica Materno Infantil San Luis?

SI _____ NO _____

Si usted respondió SI, continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario diríjase a la pregunta número 3.

2. Como aporta desde su rol al cumplimiento (cite un ejemplo):

3. ¿Conoce la Visión de la Clínica Materno Infantil San Luis?

SI _____ NO _____

Si usted respondió SI, continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario diríjase a la pregunta número 5.

4. De qué forma contribuye desde su cargo, para alcanzar la meta trazada:

CONOCIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y LA RELACIÓN CON EL ROL.

A continuación, encontrará una serie de preguntas con única respuesta.

5. Una Competencia Corporativa es:

- a) Un conjunto de empresas que compiten entre ellas por fabricar o vender el mismo producto y en condiciones similares de mercado.
- b) Conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve.
- c) Resolver problemas relacionados con la vida diaria y el mundo laboral.
- d) Cualidades, conocimientos, actitudes, atributos o características que definen el perfil del colaborador y que se relacionan con los principios y valores de la empresa.

6. Conoce las Competencias Corporativas que tiene establecidas la Clínica Materno Infantil San Luis:

SI_____ NO_____

Si su respuesta fue SI, responda la siguiente pregunta.

7. Señale, cuáles son las competencias corporativas de la Clínica Materno Infantil San Luís.

- a) Planificación y organización; Integridad; Actitud de Servicio; Manejo de Estrés; Trabajo en Equipo.

- b) Atención al cliente; Compromiso; Tolerancia al Estrés; Liderazgo; Iniciativa.
- c) Delegación; Capacidad de Decisión; Sociabilidad, Resistencia; Auto-Motivación.
- d) Innovación; Orientación al cliente; Comunicación; Adaptabilidad al cambio; Desarrollo de las personas.

8. A través de qué medios, usted conoció las competencias corporativas de la Clínica Materno Infantil San Luis:

- a) Carteleras Informativas
- b) Intranet
- c) Inducción Institucional
- d) Otros: _____

GRADO DE INTERÉS EN RECIBIR PROCESOS FORMATIVOS EN COMPETENCIAS INSTITUCIONALES.

Encontrará una serie de preguntas con única respuesta.

9. Señale, el grado de interés que usted le otorgaría a los procesos formativos/de capacitación para fortalecer las competencias Institucionales.

- a) Alto
- b) Medio
- c) Bajo

10. Que disponibilidad de tiempo tendría para participar en jornadas de capacitación:

- a. Los sábados
- b. Una vez a la semana
- c. Un día al mes
- d. Otro: _____

11. Qué medio se ajusta mejor para que usted pueda llevar a cabo dichos procesos:

- a) Presencial
- b) Semi-presencial

c) On Line (virtual)

d) Otros: _____

12. ¿Cuáles son los motivos, que lo llevaría a participar activamente dentro de los espacios de formación en competencias Institucionales?:

RÉPLICA DE CONOCIMIENTO

13. ¿Cuándo usted recibe capacitaciones, replica esta información con su equipo de trabajo?:

Sí _____ No _____

Si su respuesta fue SI, conteste las siguientes preguntas de lo contrario ha culminado esta encuesta.

14. ¿Qué medio utiliza para la réplica del conocimiento con el personal que usted tiene a cargo?:

- a) Charlas
- b) Grupos primario
- c) Entrega de material
- d) Otro:

15. ¿Cómo mide la aplicabilidad de los conocimientos impartidos en su grupo de trabajo? :

- a) Evaluación del desempeño:
- b) Encuesta de clima organizacional
- c) Encuesta de servicio
- d) Otro _____

Comentarios:

Anexo 2**Recuperación de Información Pregunta 2**

MISIÓN: Somos una organización especializada en prestar servicios de salud a la mujer y el niño. Es nuestro compromiso ofrecer un servicio de alta calidad, apoyados en la actualización, la tecnología, el conocimiento científico y los valores éticos y morales. Mejoramos nuestros procesos para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo contribuyendo así con el crecimiento de la sociedad.							
Área de Dirección	Alineado con la misión	Área Administrativa	Alineado con la misión	Área de Prestación del servicio	Alineado con la misión	Área Financiera	Alineado con la misión
Dirigiendo, Coordinando, y supervisando el desarrollo eficiente de la institución.	SI	Compromiso en garantizar a los clientes la prestación del servicio con responsabilidad y calidad. Solicitudes del cliente en información de servicios.	SI	Promover la prestación de servicios de manera oportuna, adecuada y con calidez	SI	Velando porque tanto los equipos como la infraestructura estén en óptimas condiciones, por ejemplo: Programas de mantenimiento.	SI

		Enseñándolo a todo el personal nuevo y recordándolo a los antiguos en los procesos de inducción y re inducción. Desde la misión se despliegan los compromisos de calidad consignados en la política y mis aportes son a su medición y apalancamiento para que se cumplan.	SI	Sin responder	NO	Desde el proceso de compras e inventarios se provee a todas las dependencias y procesos de la clínica, tanto administrativos como asistenciales. Estos insumos corresponden a material de cirugía, todos los medicamentos, dispositivos médicos, equipos médicos, instrumentos quirúrgicos, entre otros.	SI
		Aportar dese mi área brindando soluciones tecnológicas que apoyen el proceso de atención al paciente.	SI	Atención oportuna, conocimientos de diferentes protocolos, guías, procedimientos dentro del servicio y así buscar la mejor solución a diferentes situaciones.	SI	Como unidad estratégica del negocio el área financiera propende por la administración eficiente de los recursos monetarios. Se aporta cuando a través de nuestro cash flow es posible la adquisición de equipos médicos y pago oportuno a	SI

						proveedores y trabajadores.	
		Realizando las funciones con responsabilidad, detectando falencias para mejorar cada día la atención segura del usuario. Por ejemplo: Seguimiento al personal de enfermería en el desempeño de diferentes actividades realizando retroalimentación.	SI	En cada uno de los procedimientos que realizamos. Por ejemplo desde la creación del protocolo de preparación del paciente quirúrgico, basado en la evidencia, en prácticas seguras, a costos medibles hasta la realización del procedimiento con adherencia satisfactoria.	SI	Sin Responder	NO
		Realizar el trabajo con calidad	SI	En la atención con calidad y con eficiencia en el cuidado del paciente oncológico.	SI		

		En el aporte científico en la farmacoterapia del paciente para satisfacer las necesidades del mismo.	SI	Suministrando la mejor calidad de atención y servicios basados en conocimiento científico y relaciones interpersonales.	SI		
		Seleccionando personal idóneo que aporte a los objetivos institucionales, velando por el bienestar y la calidad de vida de todos los colaboradores para mantener un recurso humano motivado y estable.	SI	A través del formato F-SIAV-OZ socializo las necesidades de los usuarios con los dueños de procesos para que planifiquen y gestionen acciones de mejora encaminadas a la satisfacción de las expectativas de cada servicio.	SI		
		Garantizando el cumplimiento de procesos, por ejemplo: Adecuado diligenciamiento de la historia Clínica; Servicios pertinentes y oportunos.	SI	Sin responder	NO		

				Dando lo mejor de mí, haciendo mi trabajo con pasión, enamorada d mi profesión, eso marca la diferencia porque no hay espacio para el error.	NO		
				Con la capacitación y control de la prestación del servicio (oportunidad, idoneidad y satisfacción de necesidades del cliente).	SI		
				Al hacer cumplir la estrategia IAMI que lidero en la clínica, ayuda a que el personal recuerde que debe prestar servicios de alta calidad, satisfaciendo las necesidades del cliente interno y externo.	SI		

				Realizando estudios de ecografía y radiología con alta tecnología y su interpretación a cargo de un radiólogo pediátrico con conocimiento actualizados y siempre con atención de alta calidad.	SI		
				Mejoramiento continuo del proceso que lidero, centrada en los objetivos institucionales. Al igual que con adherencia a las estrategias institucionales (políticas y normas); compromiso y valores.	SI		
				Realizando mejoramiento continuo en el proceso.	SI		
RESULTADOS POR ÁREA							
SI	1	SI	8	SI	11	SI	3
NO	0	NO	0	NO	3	NO	1

Anexo 3

Tabulación Información Pregunta 4

VISIÓN:							
Al año 2015 consolidar el liderazgo obtenido en la atención integral en salud para la mujer y el niño del Nororiente Colombiano, desarrollando programas de prevención y planes de desarrollo científico, tecnológico, y educativo, apoyados en un equipo de trabajo competente y comprometido con la satisfacción de los usuarios, la comunidad y el medio ambiente.							
Área de Dirección	Alineado con la Visión	Área Administrativa	Alineado con la Visión	Área de Prestación del servicio	Alineado con la Visión	Área de Contabilidad	Alineado con la Visión
Estableciendo y aplicando las normas y los procedimientos para el adecuado funcionamiento de los servicios.	SI	Aportando ideas para fortalecer los servicios, garantizar mayor integralidad en la atención, retroalimentando a las directivas las necesidades de nuestros clientes.	SI	Impulsando el desarrollo de las diversas unidades de atención, fortaleciéndolas con nuevos servicios de tal forma que la institución siempre este a la vanguardia y desarrollo en los servicios que presta.	SI	Trabajando en equipo y comprometida con la institución para el bien de nuestros usuarios, por ejemplo participando en comités que contribuyan al mejoramiento continuo.	SI

VISIÓN:

Al año 2015 consolidar el liderazgo obtenido en la atención integral en salud para la mujer y el niño del Nororiente Colombiano, desarrollando programas de prevención y planes de desarrollo científico, tecnológico, y educativo, apoyados en un equipo de trabajo competente y comprometido con la satisfacción de los usuarios, la comunidad y el medio ambiente.

Área de Dirección	Alineado con la Visión	Área Administrativa	Alineado con la Visión	Área de Prestación del servicio	Alineado con la Visión	Área de Contabilidad	Alineado con la Visión
		Elaborando los planes de mejoramiento y de desarrollo que son de mi competencia y haciendo seguimiento a los ejecutados por otros procesos referentes a programas científicos, preventivos. Monitoreando que exista en la clínica mejoramiento continuo dirigido a ser líderes como centro de referencia de madres y niños en estado crítico.	SI	Con nuestro equipo de trabajo comprometido en la satisfacción del usuario, con el medio ambiente y con nuestro cliente interno.	SI	Si se establece en compras, la planeación para los periodos anual y mensual de acuerdo al crecimiento y demanda de la clínica que apunta directamente a la visión de la institución además de seleccionar productos de alta calidad garantizando al paciente de la clínica calidad en todos los elementos utilizados en la institución.	SI

VISIÓN:

Al año 2015 consolidar el liderazgo obtenido en la atención integral en salud para la mujer y el niño del Nororiente Colombiano, desarrollando programas de prevención y planes de desarrollo científico, tecnológico, y educativo, apoyados en un equipo de trabajo competente y comprometido con la satisfacción de los usuarios, la comunidad y el medio ambiente.

Área de Dirección	Alineado con la Visión	Área Administrativa	Alineado con la Visión	Área de Prestación del servicio	Alineado con la Visión	Área de Contabilidad	Alineado con la Visión
		Consolidar un sistema de información que apoye la integralidad de la información para la mujer y el niño.	SI	Dando cumplimiento a diferentes informes requeridos, y tratar de solucionar cualquier inconveniente sin comprometer la clínica.	NO	Manteniendo el equilibrio financiero de la institución para que los procesos asistenciales cuenten con los recursos necesarios en forma oportuna para dar un excelente servicio a nuestros usuarios.	SI
		Logrando estabilidad laboral con personal preparado y con experiencia cooperando con el liderazgo de la institución.	SI	Buscamos ser los mejores en nuestra especialidad y para ello nos capacitamos, replicamos el conocimiento y realizamos y cumplimos nuestras funciones con calidad y compromiso.	SI		NO

VISIÓN:

Al año 2015 consolidar el liderazgo obtenido en la atención integral en salud para la mujer y el niño del Nororiente Colombiano, desarrollando programas de prevención y planes de desarrollo científico, tecnológico, y educativo, apoyados en un equipo de trabajo competente y comprometido con la satisfacción de los usuarios, la comunidad y el medio ambiente.

Área de Dirección	Alineado con la Visión	Área Administrativa	Alineado con la Visión	Área de Prestación del servicio	Alineado con la Visión	Área de Contabilidad	Alineado con la Visión
			NO	Contribuyendo en el desarrollo de nuevas ideas de contribución al bienestar y la mayor calidad en el cuidado.	SI		
		Aportando en programas de desarrollo educativo de promoción y prevención en el uso adecuado de medicamentos.	SI	Materializando las expectativas y compromisos del servicio.	SI		
		Contribuyo generando estrategias y programas que permitan la formación y capacitación de todo el personal de tal forma que contemos con un equipo que pueda	SI	Vigilando porque esas expectativas se cumplan y poder consolidarnos como una de las mejores instituciones de nuestra modalidad caracterizadas por la prestación de nuestros servicios con el mejor talento humano.	SI		

VISIÓN:

Al año 2015 consolidar el liderazgo obtenido en la atención integral en salud para la mujer y el niño del Nororiente Colombiano, desarrollando programas de prevención y planes de desarrollo científico, tecnológico, y educativo, apoyados en un equipo de trabajo competente y comprometido con la satisfacción de los usuarios, la comunidad y el medio ambiente.

Área de Dirección	Alineado con la Visión	Área Administrativa	Alineado con la Visión	Área de Prestación del servicio	Alineado con la Visión	Área de Contabilidad	Alineado con la Visión
		brindar el mejor servicio.					
		Garantizando la adecuada prestación y utilización de los recursos logrando calidad y rentabilidad.	SI	Organización del servicio para brindar una mejor atención y satisfacción del cliente interno y externo.	SI		
				A través de los proyectos desde mi proceso, crecimiento del recurso humano, actualización de mi personal y siempre con metas claras a cumplir con cada uno de los miembros del grupo.	SI		
				Generando mejora continua basada en el sistema de gestión de calidad.	SI		

VISIÓN:

Al año 2015 consolidar el liderazgo obtenido en la atención integral en salud para la mujer y el niño del Nororiente Colombiano, desarrollando programas de prevención y planes de desarrollo científico, tecnológico, y educativo, apoyados en un equipo de trabajo competente y comprometido con la satisfacción de los usuarios, la comunidad y el medio ambiente.

Área de Dirección	Alineado con la Visión	Área Administrativa	Alineado con la Visión	Área de Prestación del servicio	Alineado con la Visión	Área de Contabilidad	Alineado con la Visión
				Con la estrategia implementada estamos desarrollando un programa de prevención y tratamiento a la salud y nutrición materna infantil, lo cual ayuda a cumplir la visión de tener liderazgo en el nororiente colombiano.	SI		
				Con el diseño de proyectos en el servicio que nos permita ofrecer el servicio de radiología y ecografía con tecnología renovada, competitiva frente al mercado y con la interpretación de un radiólogo pediátrico.	SI		

VISIÓN:

Al año 2015 consolidar el liderazgo obtenido en la atención integral en salud para la mujer y el niño del Nororiente Colombiano, desarrollando programas de prevención y planes de desarrollo científico, tecnológico, y educativo, apoyados en un equipo de trabajo competente y comprometido con la satisfacción de los usuarios, la comunidad y el medio ambiente.

Área de Dirección	Alineado con la Visión	Área Administrativa	Alineado con la Visión	Área de Prestación del servicio	Alineado con la Visión	Área de Contabilidad	Alineado con la Visión
				Mejoramiento continuo; aportando conocimiento; Capacitación del personal para fortalecer el desempeño; implementación de nuevas estrategias centradas en la atención del niño y la mujer.	SI		
				Realizando mejoramiento del talento humano para llegar a la meta de la visión en el 2015.	SI		
RESULTADOS POR AREA							
SI	1	SI	7	SI	13	SI	3
NO		NO	1	NO	1	NO	1

Anexo 4

Registro Fotográfico Grupo Focal.

